

时代光华·培训大师系列

中国式管理的总源头
正本清源从易经着手

大易 管理

曾仕强

曾仕强 ○ 著

Management by I-ching

東方出版社



序

六经（《易》《诗》《书》《礼》《乐》《春秋》）是我国古代先贤所著的六种重要的、也是最基本的书籍。古人织布时，竖的长线称为经，横的短线叫做纬。经是布匹中重要的基本线；被称为“经”的书籍，表明这些书的内容历久不变，可以长期应用、学习。

《诗》《书》《礼》《乐》和《春秋》这五种书籍，都是以政治、经济等人事活动为主要内容，只有《易经》以描绘天地人物的自然景象为主。这本书经过孔子的整理，进一步将自然法则和人文法则结合起来，成为我们中华民族的行为准则。

如果说中国人是《易经》民族，因而我们的管理行为主要的依据即为易理，那么有史以来，我们所奉行的便是“大易”管理。不过由于行之日久，人们对之已经知其然而不知其所以然，所以弄不清楚自己的所作所为到底是依据什么道理。

20 世纪初期，美国人发展出一套现代化的管理，风靡全球。我们眼见为真，不得不跟着学习，也依样学样。虽然说效果不如预期，但除此之外，玩不出其他的花样。

然而，曾几何时，全世界都在呐喊：“21 世纪是中国人的世纪”。我们听到了，也搞不明白为什么会这样。一句“管理离不开自己的文化”，果然是至理名言，它唤醒了中国人去热心寻找自己的那一套。

既然《易经》是群经的首要，中华民族又以《易经》作为处世的准则，我们为什么不循着这样的理路，来寻找我们自己的管理根本？看看大易管理的思维，是不是符合我们的实际情况？也试着把大易管理应用在管理实务上面，测试它是不是符合我们的需求？

大易管理，说起来就是运用《易经》的道理来管理。大易泛指《易经》和《易传》，主要有象、数、理、占四大功能。象就是现代所说的现象，数便是现代所重视的数据。管理最好依据实际发生的现象，计算出正确的数据，然后找出现象和数据所代表的道理，提出合理的解决方案，而据以实施。如果现象不明显、数据也不够准确，那么用占卜来帮助，做好相关的预测，作为决策的参考，当然也是可行的途径。依易理为主干，用现象和数据来佐证，以占卜来预测，实际上十分符合现代化管理的要求。



大易

管理

——
中国式管理的真谛

管理这一门学问，毕竟易学难精。说来说去就那么几句话，但用来用去，总觉得老是差那么一点。

对中国人来说，我们的一言一行既然都源自《易经》，那么，我们的管理，实际上也要依据易理而行。由于《易经》难读、易理难明，加上许多人日用不知，以致不明白自己的管理体系、不了解自己的管理行为。但愿《大易管理》这一本书，能够使我们更加了解自己的管理，不必再口是心非地说出一大堆空洞的门面话，进而充分掌握中国人的管理哲学，促使现代化管理更易于落实在中国人的事业上，提升管理的功效。尚祈各界先进朋友，不吝赐教为幸。

曾仕强

序于台北市明道阁

2005年4月



前言

现代人对于“0和1间的相互转化，构成浩瀚无穷的网际网络”这一说，并无异议。一旦听到“一阴一阳之谓道”，却又如坠云雾里，觉得相当玄妙。实际上，0代表阴（--），1代表阳（—）。阴阳变化，可以产生万物，说起来也相当简单明了，并没有什么晦涩难懂的地方。所不同的地方，不过是我们心理上的接纳或抗拒罢了。

科技的发展，带给我们很多的方便和很大的好处。但是它也愈来愈像一匹脱了缰的野马，反过来为人类带来极大的威胁。我们如果不能从“0和1的变化”，提升到“一阴一阳之谓道”的境界，便是只能片面发展科学和技术，其负面影响及其无法加以控制的危机，终将让人类自作自受。

管理科学的情况也是如此，管理者受到管理科学的陶冶，脑筋不是越来越灵活，而是越来越僵化。特别是制度化、数量化、全球化的刻板印象，使得管理日趋违反人性的需求。我们当然不可能反对制度化、数量化和全球化，但是我们更希望管理能够合理化，适度地尊重例外、模糊和本土色彩，这样才是真正的人性化。人性是一样的，习惯却各地方略有不同。因此必须加以调合，才显得具有权宜应变的弹性。

大易管理哲学，正是满足这种需求的良好途径。我们首先分别说明“为什么要研究大易管理”，以及“怎样研究大易管理”，以供参考。

一、为什么要研究大易管理

中国人可以说是大易民族。因为如果你仔细观察、用心比对，就不难发现我们的所思所为，大多本自《易经》，依循易理。

自1840年的鸦片战争以来，中国人逐渐丧失了民族自信心。反传统的浪潮、西式的教科书、“现代化”的号召、“国际化”的借口，处心积虑地想把中国人推向西方世界。似乎中国人的现代化便是西方化，而国际化即是全盘接受西方的文化。

日本侵占台湾50年，苦心经营，全力推行“皇民化”。近50年来台湾又不断求新求变。然而，事实证明：当一个又一个“运动”退热、一次又一次“革新”降温之后，中国人依然是中国人，随时随地，表现“以不变应万变”的高招。

从表面上看，中国人改变了。有人感叹：“世风日下，人心不古”，有



人抱怨：“好的不学，坏的全学会了”，也有人指责：“现在数典忘祖的人，越来越多，简直忘记了自己还是个中国人”。

实质上，中国人一直没有变。我们有一些基本观念，始终留存在脑海深处，挥洒不掉。许多人远离故国、居留异邦很多年，自认为已经不像中国人；一旦面临切身利益关系时，便会赤裸裸地呈现中国人的原本面目，丝毫没有两样。落叶归根，中国人最后总是回归自己的源头。不忘本，能够饮水思源，仍然是中国人的最大特质。

当然，以不变应万变的本质是变。中国人的民族性，论“稳定性”居世界第一，论“变动性”也是举世无双。这种话听起来相当矛盾，其实不然。

各民族都有其民族性，也都必然地随着时空而有所改变。世界上找不出哪一种民族，其民族性是亘古不变的。不过，变的速度，有快也有慢；变的幅度，有大也有小。相对而言，中国人的“稳定性”最强：一方面最不容易改变；一方面改变的幅度最小，而且改变的速度也最为缓慢。放眼看去，华侨遍布海外各地，不论其处境如何，都表现得很不容易完全被同化。世界各地的“唐人街”或“中国城”，都颇有特色，好像很难加以改变。

但是，中国人的民族性，本来就是变动性很高、适应力很强的。以民族性而论，我们的“变动性”，可以说居世界之冠。中国人不但喜欢变来变去，而且擅长随机应变。我们自己应该心知肚明，不会因为外国人看不懂我们，便自以为不是这样。请看旅居世界各地的华裔人士，随遇而安，很容易适应当地的环境，这就证明中国人的“变动性”很高、适应力很强。中国人口口声声讨厌中国人，偏偏喜欢和“彼此讨厌”的中国人打交道：不是聚居成为中国城，就是在紧要关头，显现中国人的性格。可见中国人的本色，其“稳定性”也十分突出。

我们的社会，一方面反传统成为形式，一方面“传统”成为失去意义的口头禅。一般人喜欢将传统与现代相对并举，实际上却很少有人能够真正分辨两者之间究竟有哪些差异。

有人说现代中国人比较开放，会直接把心里的话说出来。实际上，“口没遮拦”的人，历代都有很多。但写历史的人，已经把这么做的严重后果描述出来。现代中国人一方面“只会死背历史，却不懂得历史”，一方面则尚未看到自己有话直说的恶劣结果，以致“自己犯错竟然茫然不觉”。不假思索，便认为有话直说是现代中国人的进步现象。



其实，中国人自古以来，就主张“有话直说”。只是我们知道“适时、适地、适人、适事”而“适当调节有话直说的程度”。因此提出“逢人只说三分话”的原则，经由“交浅不言深”的标准来考量，做到“事无不可对人言”的地步。

如果说“传统”是“衡量彼此之间的关系和交情，审视事态的轻重、缓急、大小与切身利益性，考虑眼前的情境，从‘逢人只说三分话’与‘事无不可对人言’的上下限之间，寻找出有话直说的合理点”，如图 0-1-1，而“现代”不过是“不管三七二十一，反正有话就要直说”。那么，传统与现代的区别，几乎局限于“成熟”与“浅薄”，根本和进步与否无关，我们怎么能够盲目地反传统、崇现代呢？

逢人只说三分话 上限

适时、适地、适人、适事
依交浅不言深的标准来调节

事无不可对人言 下限

图 0-1-1 有话直说的质量管制

反过来说，“现代”的“有话直说”若是“也要适当地配合情境来掌握分寸”，请问与“传统”有什么不同？难道“由不懂得传统道理的人，将自己认为西方有的、我们有的翻译过来，就成为现代”吗？偏偏现代社会，充满了“知东不知西”或“知西不知东”的人，又何以沟通东西两方的文化呢？

全世界的人，都希望有话直说。却由于各地的风土人情有所差异，因而产生不同的沟通方式，这是民族性的区别使然。

中国人喜欢自由自在、不受约束，当然也乐于有话直说。但是太多“先说先死”的案例，使得我们深切体会“祸从口出”的道理；因而主张“慎言”，做到“应该有话直说的时候，当然应该有话直说；不应该有话直说的时候，当然不应该有话直说”的“中道”境界，形成中国人的沟通功夫。

天下间的事情，哪里是“有话直说”一条道理可以行得通的？现代中国人偏爱这种“偏道”式的主张，不过是不知不觉地“偏离中道”。我们应该关心他、教导他，让他明白道理而返回中道，怎么忍心看他拿“现



代”做借口，继续盲目地偏离下去呢？

“朝闻道，夕死可矣”，并不是“朝闻道，夕必然要死”，而是“就算生命非常短促，能够把真正的道理弄明白、搞清楚，那也死而无憾了”，意思是：“中道”很不容易，值得一辈子去追求。可惜现代中国人眼光浅短，不敢追求艰深的道理，宁可胡乱执一偏道、以偏概全，却沾沾自喜，认为“已经找到了真理”。

同样研究《易经》，许多人偏爱术数，导致迷信的气氛十分浓厚。术数也是易学的主要功能之一，对此我们不反对；但它毕竟属于“小用”的部分。义理的发扬，才是易学的“大用”。

古代民智未开，圣人不得不以神道设教，让易学披上一层神秘的外衣。加以君主专制，臣子不敢据理直言，只好假借占卜来谏阻。术数的功能，一直被重视，并非完全没有道理。

如今科学昌明，如果事事依赖占卜、人人相信风水、时时不忘命相，请问“人的尊严”究竟置于何地？

人的尊严，应该表现在“明智的抉择”，也就是“我知道自己在做什么”、“我知道应该怎样做”、“我也明白如何做得一次比一次更合理”。因此，“讲究义理，按照推理来抉择，真正地掌握自己的命运”，便成为现代人必备的条件；而要达到这种地步，自非好好研究《易经》的道理不可。

孔子的学生子贡说：“文武之道，未坠于地，在人贤者识其大者，不贤者识其小者”。人有贤者，当然也有不贤者。贤者应该从《易经》的道理入手，对《易经》的真义好好加以研究。不贤者不得已退而求其次，专门在算命、看相、占卜、看风水上下工夫。现代人如果醉心于声光电化，潜心于科学技术，却忽略了《易经》的智慧，不过是“识其小”者，未免对不起自己。若是进一步探究易理，使自己变成“识其大”者，岂非更上一层楼，看得更远，也看得更为周全？如图 0-1-2。

欧洲心理学家荣格（C. G. Jung）说：“如果人类世界有智慧可言，那么中国的《易经》，应该是惟一的智慧宝典。我们在科学方面所得的定律，十有八九都是短命的，只有《易经》沿用数千年，迄今仍有价值。”

易理是智慧，科技不过是知识。有智慧的人，才能够妥善地运用知识；缺乏智慧的人，越有知识就觉得脑筋越乱，越不知道应该如何是好。我们常说的“两脚书橱”，便是这种空有知识却无法运用的人。

“21 世纪是中国人的世纪”，这一句话最好稍为改变一下，变成“21 世纪是懂得易理的人扬眉吐气的世纪”。因为 21 世纪的明显趋势，就是越

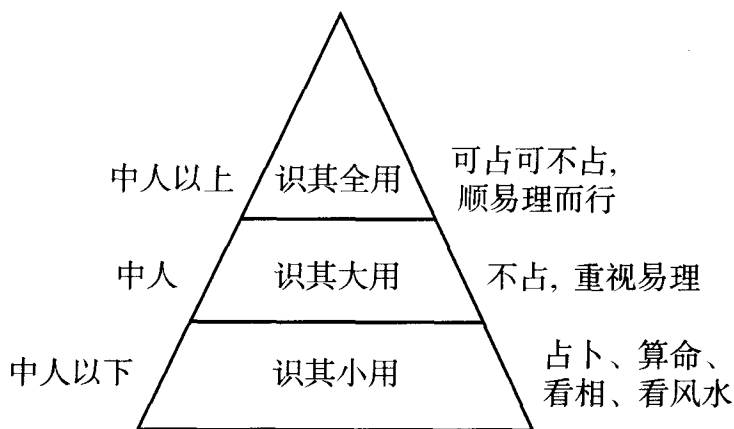


图 0-1-2 三系人的大易功力

变越快，而易理正是“掌握变化的道理”。

就管理而言，以往环境相当稳定，凭计量、资讯、科技，应该可以做出合适的决策。如今环境快速变迁，目标根本不显明，资讯常感不充足，数据也相当不准确，单凭知识，不易明确地判断、正确地抉择。于是管理者的智慧就显得比以前更为重要。智慧对于管理效果的影响，愈来愈明显而重大。

变迁环境中的管理，十分注重未来的变化，务求做出合理的因应。不明易理的管理者，为了预测未来的变化，很容易迷信算命、看相、看风水、占卜。近年来易学逐渐被重视，这一类的研究风气，越来越盛，与此具有十分密切的关系。

在科学昌明的现代社会，算命、看相、看风水、占卜毕竟不方便用来当做决策的主要依据，因为有很多人不相信它；用这些方式做出的决策也缺乏对众人的说服力。

换一个角度来看，拿易理来推断未来，若是具有正确预测的可能，应该是令人振奋的大好讯息。易理怎样能够预测呢？《说卦传》说：“数往者顺，知来者逆；是故易，逆数也。”从过去推知现在，叫做“顺”，从现在推测未来，就叫做“逆”。《易经》是逆数，可见能够推测未来的变化。用推理来预测未来的变化，表示依据道理来预测，大家比较容易接受。

傅隶朴先生说：“《易经》是逆数，即前知之术。一般人以为前知是神迹，这是被《三国演义》里诸葛亮袖里乾坤预知三日后有东南风起、为周瑜借东风破曹的神话所误。如果诸葛亮能用八卦算出三日后有东风，请问



星陨五丈原时，他为什么算不出仗剑步斗的祈延寿命是无效的？也许有人会说那是因为魏延闯入踏翻了斗，不然，怎见得没有效？我们要问：他为什么不能前知魏延会闯入，而预先加以防范呢？稗官野史的神话，是经不起求证的。”

当然，我们也可以说诸葛孔明算得出魏延会闯入，并且踏翻了斗，就好像他算得出魏延日后会叛变，而事先找好杀他的人一样。不过，这两种说法，至少到目前为止，仍然很难获得确切的证据，也就是很难加以实证。

我们无意推翻《三国演义》的记载，但是，我们愿意引用傅先生的解释：“前知，凡是稍有观察力的人，都能做到，并不需要八卦的推算。譬如子路好逞‘暴虎冯河’之勇，所以孔子说：‘若由也，不得其死然。’后来子路果然为卫国所囚。坤卦初六爻辞说：‘履霜，坚冰至’，孔子解释说：‘履霜，阴始凝也，驯致其道，至坚冰也。’履霜是落霜，落霜是阴寒的开始，见了霜而知将有坚厚的冰，这便是前知——这前知有什么神奇？”

他又说：“《易经》所说的吉、凶、悔、吝，都是在事前预言的。但是每一预言，都必有事实的依据。”

当然，科学愈发达，预测反而愈不容易准确。因为科学不发达的时代，人为的力量相对显得很弱小。一切秉持自然的因果关系，很容易由过去的因推知现在的果，也能够从现在的因预知未来的果。科学发达以后，人为的力量逐渐增强，对于自然的因果关系，产生强大的干扰，以致对于未来的变化，显得不容易掌握。不过，纵然测不准，“能预测”总比“不能预测”要来得好些。

面对不确定因素的管理者，由易理来掌握未来的变化，达成正确可行的决策，当然是最为有利的途径。

世界上研究《易经》的国家越来越多，这也是“21世纪是大易管理的世纪”的另一种证明。管理者要想看清楚时代的潮流、摸清楚管理的趋势，好好地研究一下大易管理，恐怕是当务之急了。

大易管理，主要在知常知变，抓住变化中的常理。管理者研究大易管理，看出变中之常，才能够以不变应万变，而立于不败之地。身处21世纪，大家共同研讨易理，发扬大易管理，应该是顺应时代潮流的明智之举。



二、怎样研究大易管理

大易管理的时代已经来临，象征中国人的管理思想即将成为 21 世纪的主流。我们把“易理”应用在管理上，正是时候。

然而，实际的情况，却不是这样乐观。

很多人认为《易经》不过是腐玄古籍，根本不值得一读；也有人认为《易经》的作用，离不开卜筮术数，如今科学昌明，大可废弃不用；更有人好奇读《易》，却不知所云。这些主张和现象，可以说是现代中国人最大的遗憾。

那么，要怎样研究大易管理，才能真正把大易的道理，正确地运用在管理上面呢？我们有几点建议，如表 0-2-1，请大家参考指教：

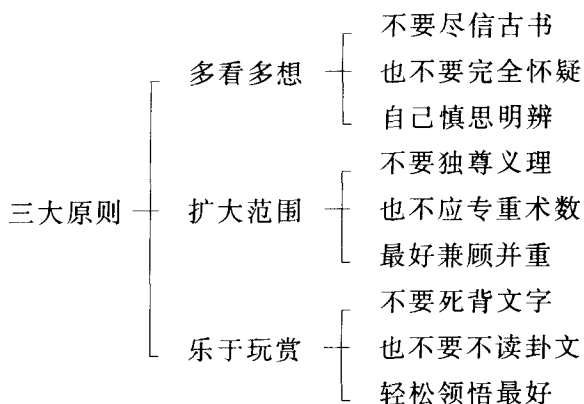


表 0-2-1 研究大易管理三要则

第一，不要尽信古书，也不要完全怀疑。

德国思想家歌德说过：“大凡优秀的作品，不论如何加以探测，总是探不到底的。”大易这一本书，自从诞生以来，由于内容博大精深，历代各种层次的探究，可以说十分热烈。然而各有见地，迄今仍然未有定论。

做学问的人，无非“自圆其说”。每个人所提出来的一套理论，无不言之成理。

管理是一种实务，是要在实际情况下能够应用的，不能仅凭空谈。我们拿“合用”做标准，凡合乎理致的自然，而不悖物情事理的所当然，虽然不是古人所传，或者和古义不合，我们还是可以采用。相反地，就算确实为古人所传，或者合乎古人的说法，却不合现代所用的，也应该予以摒弃。



研究易学的门派很多，我们不必加入他们之间的争辩。尊重各人的研究成果，合用就好。

譬如易在西周初年，原本有连山易、归藏易和周易三种。东周以后，前两种失传了，只剩下周易。这种说法，我们大可姑妄听之，也姑且信之，实在不必过分认真。又如古书并没有标点符号，容易产生误解；后人所加标点，很可能有不同看法，我们不妨多方参考。

第二，不要专重义理而看轻术数，也不要专门研究术数而轻易放弃易理。

综观易学的发展，最主要的不同，不外乎“象数”和“义理”的偏执。这两大派别，各有立场，也各有所偏重。其实，大易具有象、数、理、占四大功能，都有其必要性与重要性。我们不必偏重任何一种，更不能忽视彼此之间的连贯性。

虽然说易理才是我们研究的重点，一切依易理而行才是真正的大易管理；但是“理不易明”，易理的探求和解说，原本十分困难，有谁敢说自已确实明白道理？

如果能有把握样样依照道理，当然最好。可惜没人有这样的信心。因此，借着术数的推演，彼此互相参悟，只要不迷信，并没有什么害处；何况道理是变动的、灵活运用结果，这更印证了“条条大路都能走得通”。既然“运用之妙，存乎一心”，为什么不能够兼重义理、术数，互为发明呢？

当然义理的探究，应该重于术数。因为明理之后，自然能够达到“不占而已矣”的地步。

然而，不占不占，有时候还是免不了要占。因为管理者所面对的情况，经常是信息不足，而数据也不够充分。请问在这种情况下，要不要做决策呢？答案当然是要。再问如何做决策呢？是不是占卜也有一定的功能，至少可以帮助我们在这种情况不明的状态下做决策？何况大易哲学，从历史渊源来考察，最早都有明显的卜筮作用，不宜完全加以忽视。

第三，不要死背文字，也不要不读卦文。

古时候字汇很少，而且竹简刻字和保管也都十分困难，用字必须尽量精简。《易经》的文字，和现代通用的文字相去很远，以致很不容易了解。当时并没有黄金，所说的金，实际上是铜。有些地方语句含混，例如“八月有凶”到底是八个月还是八月份，并不容易分辨。

孔子要我们抱着“乐而玩之”的态度，来学习《易经》。因为死背文字，不但辛苦乏味，而且多半不知应用。而不读卦文，也不能理解六十四卦的真



义。

我们可以每天试着占卜一卦，然后把这一卦从头看到尾，思索它的含义、玩赏它的用意。这样做，既充满兴趣，又能够增进自己的认识，日积月累，成绩必定可观。

也可以拿六十四颗玻璃弹珠，每个珠子上面用胶纸贴上一卦。每天顺手抓出一个弹珠，看看上面胶贴住的是哪一卦，然后查明它的卦辞，省思它的爻辞，再用来对应实际的事务。久而久之，自然贯通易理。

总之，不要心急，不可以稍有点心得便认为自己懂得易理。抱着“看一看，读一读，想一想，做一做”的心态，以渐进的方式，偶有所得，便拿来应用；行得通，更能领悟其中的道理。

知行合一，即知即行，应该是研究大易管理的最佳原则，如表 0-2-2。

知行合一	{	看一看，抱着玩赏的心情，不能着急。
		读一读，先明了大概状况，先来深入。
		想一想，对应现实的变化，互相印证。
		做一做，调整自己的态度，在做中学。

表 0-2-2 即知即行是最佳原则

由于近来考古学的不断发展，我们由大量出土的文物，可以看出夏商周三代以前，人们便十分注重实际的行动。这种重行的思想，到大禹治水时，已经达到最高峰：整整八个年头，他三次经过自己的家门，都没有入内探望。我们研究大易哲学，基本上也是希望对实际的行动，具有帮助。

详读六十四卦，不难发现大易本身，就十分重视力行。从乾卦开始：“君子终日乾乾，夕惕若厉，无咎”，告诉我们应该效法天的刚健精神，发愤自强，小心谨慎，才能够处于险境而不生危害。到第六十四卦未济，也告诉我们事业尚未完成的时候，应该坚持中正、审慎进取、尽力而为，逐步促使一切恢复正常，而达于完成的地步。

研读这本书，相信不是一次就能够看得明白的。特别是从来没有接触过《易经》的人，更会觉得有很多地方根本摸不着头脑。我们建议先从头到尾，整个看一遍，有一个概略的印象，然后才重新仔细地分章阅读，用心思考，必然有所领悟。

有时候会觉得，看了后面的说明，才更了解前面所说的事理。在本书中，我们并不采取解说《易经》的顺序，却是以说明管理的思路为依据；前后有些重复，无非在强调这一部分应用在管理上的重要性。

时代光华最新多媒体课程包

编号	课程名称	讲师	定价(元)
A24	成功一定有方法	易发久	600.00
B11	如何打造坚实的基层团队	曾仕强	600.00
B12	赢在中层——如何打造中国企业新中层	方永飞	500.00
B13	企业规范化管理	周坤	700.00
B14	如何当好一线主管	狄振鹏	500.00
C08	企业战略规划	周坤	1000.00
C09	企业文化建设	周坤	600.00
D15	企业选人方法与心理测量技术 ——传统鉴人术与心理测量的实践应用	魏钧	500.00
D16	基于胜任力的面试技巧	魏钧	300.00
E05	企业纳税筹划实务	张中秀	900.00
F12	6S 管理实战	肖智军	500.00
G26	深度营销与客户关系管理	张子凡	500.00
G27	平和营销模式	孟昭春	500.00
G31	如何成为营销高手	狄振鹏	600.00
G32	卓越的服务营销	狄振鹏	500.00

时代光华最新有声课程

编号	课程名称	讲师	定价(元)
AC101	职业经理人常犯的 11 种错误	余世维	88.00
AC102	如何成为一个成功的职业经理人	余世维	88.00
AC103	高级经理人的八项修炼	林正大	98.00
AC104	曾国藩从政为官	史林 宫玉振	98.00
AC105	如何创建学习型组织	张声雄	98.00
AC106	如何打造高绩效团队	章义伍	98.00
AC107	绩效管理实务	张晓彤	98.00
AC108	有效沟通技巧	柳青 蓝天	78.00
AC109	商务礼仪	金正昆	58.00
AC110	电话应对礼仪	林雨	48.00
AC111	如何避免执行力的 12 个陷阱	王时成	68.00
AC201	市场竞争策略分析与最佳策略选择	余世维	68.00
AC202	动作分解打造销售执行力	魏庆	68.00
AC203	如何成为一个顶尖的销售人员	方永飞	68.00
AC204	电话销售技巧	张煊搏	68.00

时代光华卫星远程学院

用3天内训的价格,解决企业全年全员的职业化培训
不怕我做不到 只怕您想不到

全国人大常委会副委员长成思危在给时代光华的贺信中说:

我希望你们要办出时代光华的培训特色,体现出时代光华管理培训的优越性,以此来得到全国各行各业客户的高度认可和好评,成为中国卫星远程培训的领头羊,为成功地打造覆盖全国的卫星远程培训服务平台而努力!

想学什么,就学什么
想学多少,就学多少
想来多少人学,就来多少人学

◆ 时代光华卫星远程培训学院业务简介:

- 卫星课堂:◇ 全年近 200 场卫星现场直播,广泛囊括多类别管理培训课程
- ◇ 精选培训业内各流派知名专家,多视角评说经济领域热点话题
 - ◇ 卫星网络实时传送,经费成本双重节约
 - ◇ 学员讲师实时互动,现场解决企业现实问题
- 企业内训:◇ 培训专家亲临现场,把脉企业具体经营状况
- ◇ 针对企业自身需求,精心设计管理培训课程

◆ 企业如何通过卫星远程直播接收管理课程

您的企业只需要安装时代光华卫星接收设备和相关软件,就可以轻松享受以下超值服务:

- ◇ 全年近 200 场现场直播课程可供选择
- ◇ 全年近 300 场录播(重播)课程超值奉送
- ◇ 每周 7 天 * 8 小时的卫星技术支持
- ◇ 讲义、提纲等多种培训实施工具支持
- ◇ 您需要的其他增值服务

◆ 全国已有数百家企业领先一步,选用了这种先进的学习方式,您在在等什么呢?

热烈祝贺以下企业加盟时代光华卫星远程培训学院:天津石化、成都置信、四川文君井、浙江富兴集团、廊坊华龙电器、长春天然气、晋城沁和能源、大庆油田培训中心、成都阿尔卡特电信、河南蓝霸汽车、山东日照百货、山西运城未来电脑、安阳电子、绍兴电力局、上海方松街道办事处、上海奉贤科委、天津武清/西青开发区工会、镇江路桥工程总公司……(篇幅有限,恕不详录!)

加盟热线:010-82894094、82893256

欢迎登陆时代光华网站:WWW.21TBC.COM

时代光华移动商学院

六大创新:

汇聚数十门管理课程
完全创新的设计理念

灵巧贴身的移动商学院
灵活多样的学习方案

便携式学习的产品形式
物超所值的卓越品质

“移动商学院”——您贴身的商学院!

“移动商学院”是时代光华管理培训学院的重要组成部分,全称“时代光华管理培训学院·移动商学院”。它借助计算机技术,在系统整合时代光华管理课程资源的基础上形成的全新的培训模式。将 30~40 门时代光华精品管理课程,浓缩于一块精致的 USB 硬盘中。让您体验“移动式”学习——资源就在身边,学习无处不在!

无论您是在飞机上、旅馆中、办公室里、家里……,只要您身边有电脑,您就可以随时随地进行集中培训、进行个人学习。

便携的产品形式:

一块 40G 的移动硬盘,汇聚数十门精品课程

灵巧、贴身、方便,只要有电脑,anytime anywhere 都可以进行学习

灵活的学习模式:

集中学习模式——如果您想对企业的员工进行培训,您不必专门建立网络学习平台,也不必支付昂贵的讲师费用,因为:

移动商学院 + 一台电脑 + 投影仪 = 企业管理培训学院 = 企业一年内训



几千元



几万元



几十万元

出差学习模式——出差在外,采用普通的学习方式进行学习非常不便,要么您需要有宽带上网的条件,要么您必须携带大量的培训光盘与教材。而移动商学院的课程在一个小巧便携的移动硬盘里,不需要任何网络条件,任何一台配置不是太差的笔记本就解决问题了,并且不耽误您了解课程结构提纲,写学习笔记,参加自测考试。

回家学习模式——时间是宝贵的,在繁忙的工作中我们一般无法经常接受专业讲师的培训。有了移动商学院,就可以实现便携式学习,利用业余时间随时与大师交流,学习相当于数百张光盘的课程。流媒体技术,硬件加密措施,保护您的投资,使您获得别人无法体验的学习效果。

完善的学习功能:

“移动商学院”产品集合了某一类,或用户自行定制的时代光华精品课程,利用软件进行学习。

- ◆ 播放课程的视频文件
- ◆ 在讲义、视频之间切换
- ◆ 查看、打印电子讲义
- ◆ 讲义方式下选择背景音乐
- ◆ 在线帮助一如有疑问,您可以给我们的技术服务人员发 e-mail
- ◆ 学以致用一为您提供方便实用的相关工具表单,让您立刻体验到学习的效果
- ◆ 学习心得一您可以在学习的过程中,记录学习心得,或查看以前的学习心得
- ◆ 课后测试一为您提供了三套测试题,巩固您的学习成果

咨询热线:010-82896314/4441

时代光华培训图书

时代光华培训大系目录			编号	产品名称	定价(元)
培训大师系列					
T001	管理思维	49.00	T209	有效的分销管理	30.00
T002	中国式管理	36.00	T210	店面营业员职业化训练	20.00
T003	中国式的管理行为	38.00	T211	如何做好产品解说	20.00
T004	赢在执行	39.00	T212	门市销售服务技巧	30.00
T005	经营 DNA	32.00	T213	顾问式销售技术	38.00
T006	CEO 智慧	35.00	T214	市场竞争策略分析与最佳策略选择	20.00
T007	竞争力	48.00	T215	销售人员五项基本技能训练	30.00
T008	企业变革与文化	36.00	T216	推销雄心	28.00
T009	大易管理	48.00	T217	售楼圣经——打造房地产王牌销售代表	28.00
知名培训师系列			T218	新产品上市营销管理技巧	32.00
T901	赢在中层——如何打造中国企业新中层	25.00	T219	店面销售情景训练	26.00
世界 500 强企业培训教程			人力资源类		
管理发展类			T301	绩效魔方:绩效管理操作手册	20.00
T101	职业经理十项管理训练(全三册)	99.00	T302	非人力资源经理的人力资源管理——部门经理人力资源管理技能训练	28.00
T102	职业经理人常犯的 11 种错误	29.00	T303	员工关系管理	35.00
T103	高层经理人的八项修炼	45.00	T304	岗位说明书的编写与应用	22.00
T104	管理者的 88 个陷阱	39.00	T305	辞退员工管理与辞退面谈技巧	20.00
T105	王牌店长——经理十项全能训练	39.00	T306	如何选、育、用、留人才	36.00
T106	如何做一名出色的主管——新任主管培训教程	45.00	T307	绩效管理实务	28.00
T107	有效沟通技巧	22.00	T308	我能!求职应聘实战指南	28.00
T108	如何做一名优秀的部门经理	35.00	T309	零售企业如何控制人工成本	25.00
T109	跨国公司员工的八个行为习惯	28.00	T310	世界 500 强经典管理制度(附光盘)	68.00
T110	卓越之路:企业全面战略管理实务	42.00	T311	世界 500 强经典管理表格(附光盘)	68.00
T111	共赢领导力——提升领导能力的五种技术	42.00	生产管理类		
T112	如何打造高效团队	45.00	T401	如何当好班组长	25.00
T113	曾国藩七大管理方略	25.00	T402	企业采购与供应商管理七大实战技能	22.00
T114	如何成为一个成功的职业经理人	25.00	T403	六西格玛在中国企业的实施——质量与流程能力的双重提升	22.00
T115	高效主管五项管理技能训练	30.00	T404	改善生产管理的利器——SS 与 TPM 实务	30.00
T116	高效会议管理技巧	20.00	T405	高效的物料与仓储管理	25.00
T117	商务礼仪	28.00	T406	全面质量管理	28.00
T118	企业新进员工职业化训练	22.00	T407	生产问题分析与解决	30.00
T119	员工执行力训练	25.00	T408	如何当好车间主任	25.00
T120	得人心者得市场	22.00	财务管理类		
T121	如何当好基层主管——基层主管的七大管理技能	38.00	T501	职业经理人财务素养训练——非财务人员的财务管理(上、下)	58.00
T122	中层执行力训练	25.00	T502	企业如何进行纳税筹划	32.00
营销类			创建学习型组织书系		
T201	成功的大客户销售:实战策略、方法与核心技能	25.00	C101	共同愿景——创建学习型组织培训教程	38.00
T202	销售人员专业技能训练	25.00	C102	如何创建学习型团队	20.00
T203	客户至尊:金牌服务技巧	25.00	C103	创建学习型组织实践指南	35.00
T204	赊销与风险控制(上、下)	58.00	C104	如何创建学习型社区	20.00
T205	电话销售实战技能训练	25.00	C105	如何创建学习型组织	25.00
T206	如何系统规划销售组织与业务——打造金牌销售团队 I	28.00	C106	第六项修炼——如何拓展 21 世纪核心领导力	26.00
T207	如何管理与控制销售队伍——打造金牌销售团队 II	28.00	普方·卓越管理书系		
T208	如何培训与激励销售队伍——打造金牌销售团队 III	28.00	F101	KPI,“关键绩效”指引成功	25.00
			F102	BSC,“平衡计分”保证发展	42.00

编号	产品名称	定价(元)
盖登氏管理训练书系		
TC01	业务员实战手册	25.00
TC02	业务员入门手册	25.00
TC03	顶级营销总监工作手册	58.00
本土经营系列		
M001	万科的观点(行业篇、管理篇)	78.00
M101	扩张:跨国公司凭什么	28.00
M103	老板可以这么当	25.00
M104	管理大道 ——中国管理哲学的现代化应用	32.00
M105	快递争霸战	26.00
外版经营系列		
M201	这样的干部辞职吧	32.00
M202	经理该干什么	25.00
M203	员工革命	19.00
M204	管理者革命	28.00
M205	如何实施正确的生产管理	38.00
M206	品质管理实战精要	28.00
M207	首席推销员的习惯	18.00
M208	如何提高客户满意度	25.00
M209	改变公司面貌的 5S	32.00
M210	管理的资格	22.00
M211	让你的公司奔跑起来 ——TOC 管理法操作手册	20.00
M212	完美领导必修课 ——轻松掌握领导必备的 35 项技能	20.00

《职业经理人十万个怎么办》丛书目录

编号	产品名称	定价(元)
通过技能类 (1)		
H101	如何与上级沟通	28.00
H102	如何与下属沟通	32.00
H103	如何进行有效沟通	34.00
H104	如何进行时间管理	34.00
H105	如何制定工作计划	32.00
H106	如何提升执行力	36.00
H107	如何进行商务文书写作	39.00
H108	如何掌握商务礼仪	34.00
H109	如何提升人际交往能力	33.00
H110	如何实现成功谈判	30.00
H111	如何进行会议管理	35.00
H112	如何进行行政管理	34.00
H113	如何设计企业内部管理制度	36.00
H114	如何提高工作效率	36.00
领导发展类 (2)		
H201	如何提高领导力	32.00
H202	如何提高影响力	25.00
H203	如何正确决策	33.00
H204	如何提高讲话水准	34.00
H205	如何有效授权	35.00
H206	如何进行流程设计与再造	34.00
H207	如何进行企业组织设计	34.00
H209	如何进行企业文化建设	38.00

编号	产品名称	定价(元)
M213	如何造就高绩效员工 ——培养部属的 OJT 法	18.00
M214	什么样的人能干,什么样的人不能干	18.00
M215	服务的品质	22.00
M216	这样的干部才称职	25.00
M217	新员工必读	22.00
M218	员工培训 100 法 ——打造职业化员工实战手册	39.00
M219	选择什么样的工作,选择什么样的人生	16.00
M220	做人做事做到位	20.00
M221	丰田的现金流战略	20.00
M222	如何编制年度经营计划书	38.00
M223	如何成为广告策划高手	28.00
M224	起死回生——V 字复苏计划	20.00
M225	干部的七大罪状	25.00
M226	提高效率——高绩效员工训练手册	28.00
M301	胜任——员工胜任能力模型应用手册	30.00
M302	胜任力	38.00
M303	企业教练	35.00
M304	超级领导力	32.00
M305	来吧,革自己的命	28.00
职场·励志书系		
J101	品格第一——提升员工执行源动力的九项修炼	18.00
J102	寻找生命中的“贵人”	18.00
J104	五星级员工	15.00
J105	快乐工作	16.00

编号	产品名称	定价(元)
H210	如何进行团队建设	35.00
H211	如何进行战略管理	38.00
H212	如何进行变革管理	37.00
H213	如何进行风险管理	34.00
H214	如何进行危机管理	35.00
H215	如何构建企业核心竞争力	35.00
人力资源类 (3)		
H301	如何进行工作分析	35.00
H303	如何进行员工甄选聘用	32.00
H304	如何进行员工培训	30.00
H305	如何进行职业生涯规划与管理	35.00
H306	如何进行人才测评	36.00
H308	如何评估下属	32.00
H309	如何用人	33.00
H310	如何进行员工关系管理	35.00
H311	如何进行员工激励	34.00
H312	如何提高员工满意度和敬业精神	34.00
H313	如何管理核心员工	35.00
H314	如何管理有“缺点”的员工	36.00
H315	如何进行绩效管理	38.00
H316	如何进行企业薪酬设计	34.00
H317	如何留住人才	30.00
H318	如何进行员工健康与安全管理	30.00
H319	如何处理劳动争议	38.00

《职业经理人十万个怎么办》丛书目录

编号	产品名称	定价(元)	编号	产品名称	定价(元)
H320	如何提升员工忠诚度	36.00	生产类 (6)		
营销类 (4)			H601	如何进行现场管理	32.00
H401	如何进行营销调研	28.00	H602	如何进行生产作业管理	32.00
H402	如何进行营销策划	34.00	H603	如何进行成本管理	34.00
H403	如何制定市场竞争策略	36.00	H604	如何进行品质管理	34.00
H404	如何进行产品定价	32.00	H605	如何进行 ISO 9000 质量管理	35.00
H405	如何进行品牌营销	28.00	H606	如何进行精益生产	30.00
H406	如何进行分销渠道管理	35.00	物流类 (7)		
H407	如何建设和管理销售团队	38.00	H701	如何进行供应链管理	32.00
H408	如何进行区域市场的经营与管理	34.00	H702	如何进行采购与供应商管理	35.00
H409	如何进行销售谈判	35.00	H703	如何进行运输与配送管理	40.00
H410	如何进行大客户销售	36.00	H704	如何进行仓储物料管理	34.00
H411	如何进行以客户为中心的销售	34.00	H705	如何进行物流服务管理	34.00
H412	如何进行成功的销售	33.00	H706	如何进行物流成本管理	29.00
H413	如何进行促销管理	32.00	综合管理类 (8)		
H414	如何通过广告进行营销推广	34.00	H801	如何进行新产品开发	34.00
H415	如何进行整合营销	33.00	H802	如何进行人本管理	34.00
H417	如何进行企业电子商务管理	35.00	H803	如何进行企业信息化管理	32.00
H418	如何进行客户服务管理	35.00	H804	如何进行知识管理	28.00
H419	如何进行客户关系管理	34.00	H805	如何进行创新管理	34.00
财务类 (5)			H806	如何进行目标管理	30.00
H501	如何阅读财务报表	34.00	H807	如何进行标杆管理	35.00
H502	如何编制公司预算	27.00	H809	如何进行压力管理	28.00
H503	如何进行财务清查	28.00	H810	如何进行冲突管理	30.00
H504	如何进行财务控制	30.00	H811	如何进行公关管理	36.00
H505	如何进行收账管理与呆账催收	37.00	H812	如何进行项目管理	38.00
H506	如何进行投融资管理(上、下册)	64.00	H813	如何进行合同管理	37.00
H507	如何进行现金流管理	36.00	H814	如何防范和处理公司经济纠纷	39.00
H508	如何进行纳税筹划	36.00	H815	如何进行国际贸易操作	38.00

北京时代光华图书公司 网址: <http://www.21tbcbooks.com>

营销部 北方区: 010-82893815

南方区: 010-82894446

北京图书批发市场时代光华门市 电话: 010-65934291/65937533

时代光华各地公司

长沙时代光华

电话: 0731-5366968

网址: <http://www.hntbc.com>

广东时代光华

电话: 020-84115993/6/8

网址: <http://www.gdtbc.com>

广西时代光华

电话: 0771-5868807

网址: <http://www.gxtbc.com>

杭州时代光华

电话: 0571-56832989

网址: <http://www.hztbc.com>

河南时代光华

电话: 0371-63815211

网址: <http://www.ydtbc.com>

南京时代光华

电话: 025-86890156

网址: <http://www.njtbc.com>

上海时代光华

电话: 021-34140428

网址: <http://www.21tb.com>

山西时代光华

电话: 0351-4162953

网址: <http://www.21whk.com.cn>

天津光华

电话: 022-27118721

网址: <http://www.bmc-tj.com>

武汉时代光华

电话: 027-87526665

网址: <http://www.wh21tbc.com>

西安时代光华

电话: 029-84335021/2

网址: <http://www.tbcedu.com>



目 录

序	1
前言	3
一、为什么要研究大易管理	3
二、怎样研究大易管理	9
 第一篇 大易与管理	
一、大易管理的时代已经来临	4
二、大易管理就是依易理而行	9
三、大易促使管理与伦理结合	15
四、大易管理的现代基本架构	20
 第二篇 基本的认识	
一、伏羲画八卦	30
二、周文王演易	37
三、孔子集大成	44
四、发展的主轴	49
 第三篇 大易的功能	
一、大易应用在管理上有四大功能	58
二、不明易理不足以担任高阶主管	65
三、象数理连锁作用才能正确判断	70
四、最好加强道德修养以获得天佑	75
 第四篇 管理的道理	
一、管理不外乎一开一关	84
二、大易倡导一之多元论	89
三、管理有六十四种情况	97
四、及时调整求合理应变	104



第五篇 三才的配合

- 一、三才代表组织的三个阶层 112
- 二、组织三阶层秉持三才之道 119
- 三、大易管理要发扬树状精神 127
- 四、人要赞天地化育能屈能伸 134

第六篇 三阶的特性

- 一、高阶主管九五行为的运作 139
- 二、中坚干部很容易不三不四 146
- 三、基层员工的勤劳务实习惯 152
- 四、管理便是三阶层合理配合 156

第七篇 刚柔的互补

- 一、先做好部属再当好上司 163
- 二、主管要依据乾卦的要领 168
- 三、各阶层要注意刚柔配合 173
- 四、三阶层发扬儒道墨精神 181

第八篇 中坚最难为

- 一、不容易培养优秀中坚干部 187
- 二、中坚干部的反三复四行为 192
- 三、优秀中坚干部的基本原则 199
- 四、承上启下求圆满达成任务 204

第九篇 趋吉与避凶

- 一、八卦的含义 211
- 二、重卦的象位 217
- 三、吉凶的趋避 221
- 四、德业的影响 227

第十篇 《易经》与电脑

- 一、二进制所表示的六十四卦 234
- 二、把电脑的 0 与 1 变成哲学 238



三、应用 0 与 1 的哲理做决策	242
四、明白吉凶的判断规律法则	245
 第十一篇 诊断与治理	
一、以阳爻为主的阶段性变化	254
二、以阴爻为主的阶段性变化	258
三、用占卜的方式来判断处境	261
四、最好依据易理来进行治理	264
 第十二篇 占卜的要领	
一、占卜要有五大要件	271
二、预测愈来愈不可靠	276
三、卜卦容易解卦很难	281
四、采取包围式占卜法	287
 附录一 经学家东方桥先生六十四卦变换表	291
附录二 经学家李一匡先生六十四卦各爻简述	292
附录三 主要参考书目	306



大易管理

——中国式管理的真谛

第一篇

大易与管理





大

易管理的时代，从1984年（甲子）已经开始。不过大家还不容易觉察，因为它依然像上弦月那样，微而不显。如果不十分注意，很难看得清楚。

2004年，进入中元甲子，它越来越像满月那般，吸引众人的目光。相信到了本世纪20年代，大易管理将突显威力，成为21世纪管理的主流。

中国式管理是否应运而起，决定于中国人能不能及时重视大易，把它的道理从根救起，重新应用在实际的管理措施当中，以增强实力、提升效益。惟有如此，才能顺应人性的需求，符合大家的心愿。

大易管理，其实就是“按照《易经》所揭示的道理，来实施管理”。

各种管理的理论，无非都在“自圆其说”。说得头头是道，却都只说对了其中的一部分，很难概括全体。迄今为止，所有的管理理论，都不能够达到无所不包的地步。只有大易“无所不包”，开放到好像没有系统，令人有“不知所云”的感觉，可见它是完整、全面的智慧。大易管理的理论，可以大到无所不包，有待大家共同来研究。但是要解除不知所云的困惑，却实在非用心不可。

中国人自古以来，一直深受大易的影响。大家遵循大易的道理，用以为人处事，形成“管理与伦理结合”的特质。所以管理离不开伦理，做事不能不兼顾做人。

不过，由于行之日久，已经产生许多“行而不知”的现象，以致“知其然而不知其所以然”。甚至偏离易道而不自知，歪曲易理而不自觉。因此，我们必须重新认识大易与管理的关系，调整自己的心态和步伐，从偏道走向正道，以求正己安人，获得“趋吉避凶”的管理效果。

我们可以这样说，中国人长久以来一直在实施大易管理。只是我们一直没有这样的概念，也就没有加以整理，反而认为管理是西方人发展出来的一套新学问，中国人不过是勤劳的工作者而已，根本缺乏管理的素养。其实，中国人若是真的没有一套管理的学问，请问万里长城怎么能够构筑？那么大的国家，又如何能够治理？

中国式管理，是原本已经存在的；并不是有了西方的管理，我们才标新立异，故意把它说出来的。西方人的管理，也是很早就存在的事实，同样不是近代的产物。管理是一门新学问，但是管理的实务，老早就在进行。我们的管理，一直在运用《易经》的道理；我们现在所要做的，不过是把它从根救起而已！



一、大易管理的时代已经来临

20 世纪 50 年代（1950 年代），美国式管理最为强劲有力，形成“美国人的挑战”（The American Challenge）。

20 世纪 70 年代（1970 年代），日本式管理扶摇直上，被形容为“日本第一”（Japan as Number One）。

预计到了 21 世纪 20 年代（2020 年代），中国式管理突显威力，即将为 21 世纪带来不可思议的特色。

以上“1950”、“1970”以及“2020”三个数字，如果不能附带地说出道理来，就成为不可迷信的“明牌”。若是说出所以如此的道理，那就是科学的“数据”。

可见“明牌”和“数据”，相去并不远，只是道理明不明白、原因清不清楚的问题，二者间略有差异而已。只有数字，说不出道理来，称为“明牌”；有数字，而且能够说出它所代表的意义，那就是“数据”，如表 1-1-1。

明牌	数据
只说出结果	先说明过程
不说明过程	再揭示结果
显得很神奇	有推算依据

表 1-1-1 明牌 VS 数据

20 世纪 50 年代，世界局势稳定，企业环境的变化不大。美国式管理重视“固定、明显的目标”，以及“精准、明确的计量”，在“目标管理”的引导下，拿“管理科学”做工具，命中目标的比率很高，因此绩效十分良好。

20 世纪 70 年代，世界形势剧变，企业环境的变化愈来愈大。目标难以确定，计量不容易精准，所以 1975 年以后，美国经济走下坡路，美国式管理难辞其咎。

日本在 20 世纪 60 年代引进目标管理，掺入自己的经营理念，凭着高度的团队精神，培养弹性应变的合作能力。70 年代，正是日本式管理扬眉吐气的大好环境，由此日本经济创造了佳绩，使得日本从二次世界大战的战败废墟中突然崛起，有如一颗跃升的太阳，举世震惊，当然也十分令人羡慕。



如果将美国式管理譬喻为“打固定靶”的管理，目标确定、命中率很高，那么日本式管理，便成为“打活动靶”的管理，目标变动，仍然有把握命中。

20世纪50年代，固定靶盛行，美国式管理声名远播；20世纪70年代，活动靶多于固定靶，所以日本式管理占了上风。

21世纪将愈变愈快，活动靶几乎都成了“飞靶”。中国式管理“专打飞靶”，即将成为21世纪的主流。表面上看是“乱打乱中”，实际上绝非如此；不是乱打，而是一出手就命中的真功夫。

为什么中国式管理专打飞靶呢？因为我们的管理理念以“大易”为根基，对“变化”的掌握，最为拿手。视变易为简易，又能够在变易中掌握不易的道理，当然有专打飞靶的功力。

换句话说，世界情势愈稳定，企业环境愈没有变化，中国人愈没有什么作为。世界情势愈变动，企业环境愈变化，中国人就愈显得精神奋发，表现出真功夫。

乍看起来，中国人最擅长“混水摸鱼”；其实不然，我们最有本领“随机应变”。只要用心随机应变，绝不存心投机取巧，中国人必然能够成功！

实际上，以大易管理来推动中国经济发展，从1984年就已经开始了。现在逐渐展现实力，2004年以后，应该愈来愈表现出明显的效果。

什么叫做“大易管理”呢？就是“应用大易的道理，来实施管理”。

那么易学的起源是什么？六十四卦究竟是如何形成？为什么要采用“一”、“--”这两个符号来表示？至今争论不休。但是易学的应用，由占筮扩及天文、地理、数学、医学、兵略、音律，则属不争的事实；如今把它应用到管理上面，自然顺理成章。

易学的起源及其演变，留待学者去考证；管理界明白易学的要旨，知道实际用来管理的方法就可以了。我们既要知道管理到底应该怎样做，又要明白自己之所以这样做的道理。知其然而且知其所以然，才能够发挥大易管理的宏大效果。

一旦说得出所以然的道理，就有自信肯定自己在实施中国式管理，并且有信心进一步求发展；有些人嘴上说一套，实际上做的又是另外一套——这种心口不一的不得已现象，也才有可能大幅度减少。

否则，自己明明实行着中国式管理，自己却浑然不觉、认识不清或不敢承认，甚至否认自己的所作所为即是中国式管理——这样做，怎么能够



名正言顺地迎向未来，走出宽坦的大道呢？

依据记载，易有“连山”、“归藏”、“周易”三种。神农氏以艮卦为首，称为“连山易”。黄帝以坤卦居首位，坤象征土地的秋收冬藏，称为“归藏易”。周文王特重乾坤序列，叫做“周易”。这三种易说，后来成为墨家、道家和儒家的主要思想基础，如表 1-1-2。原本都是为了占筮之用，后来经过很多人的体会和诠释，才由占筮走向义理，被列为“六经”（《诗》《书》《礼》《乐》《易》《春秋》）之一。

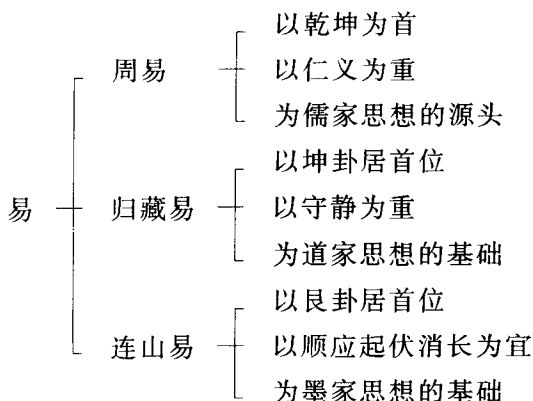


表 1-1-2 儒道墨三家主要思想基础

考古学上的发现证明八卦和六十四卦最早都用以记录占筮的结果；它的功能，只限于提供“吉、凶、祸、福”的参考答案。

吉、凶、祸、福固然是人们希望知道的答案，却显然不能满足大家趋吉避凶、转祸为福的迫切需求。因此进一步探究“在吉凶祸福中，如何自处、如何转化”的问题，由此各人的心得汇集成为《易传》。

《易传》的作者，丰富了易学的内涵，增加了原本没有的观念和见解，也加大了在管理上应用的价值。

我们把《易经》和《易传》，合在一起，称为“大易”。将其应用于实际的管理措施，就成为“大易管理”。管理者以“趋吉避凶”为出发点，逐渐体会到下述三种道理：

1. 吉凶祸福是一种因果关系，但是人的意志，可以有所改变。愿意接受的，就会呈现原有的因果，成为“命定”。世界上大部分人，都是听天由命，顺着原先所订定的计划，当然“一切有定数”，丝毫没有自主性。不愿意接受的，应该以自己坚定的意志力来改变既定的因果，使其产生不同的变化，便是“改变命运”。我们看到少数自主性很强的人，不停地动



脑筋，一直在改变原先的计划，便是勇于向命运挑战，具有高度创造性的改命者。

2. 管理者若是没有决策能力，只好一切顺应吉凶祸福的变化，既无奈又无力。管理就是发挥管理者的意志力，企图改变未来，使其逢凶化吉、转祸为福。能够面对困难、力求突破，把危机转化成为良机的管理者，才是懂得趋吉避凶的高人。

3. 决策可能是个人的行为，而执行决策，完成任务，却大多需要群体的协力。管理者希望趋吉避凶，摆脱不愿意承受的因果关系，除了“反求诸己”之外，还要进一步“与人感通”。由于管理者平日的表现受到大家的欢迎，所决定的事宜比较容易受到大家的认同，因而能使上下员工通力合作、协同一致，产生强大的执行力。

春秋时代《左传》《国语》已经建立“易不占险，筮必配德”的观念。对决策者的反求诸己，有很好的启示，兹说明如下：

1. 从事不正当活动时，不可以用占卜来预测结果。譬如贩卖毒品的人，即使预测一切顺利，也不能视为老天保佑，而放心去兜售。管理不正当的事业，就算一切依大易法则而行，也不会有好结果。占卜的对象，必须是正当事业或正当行为，才能够预测得准确。否则就算用心占卜，也不会灵验。“易不占险”，便是告诫我们：不可以把占卜应用在邪恶的事情。因为这是凶险，而不是风险。

2. 预测大吉大利，如果没有良好的品德来配合，也不可能获得预期的结果。管理者必须重德，成为大易管理的特质，也是中国式管理的特色。管理者品德修养不好，即使经营得再出色、管理得再有效，终久会受到恶运的惩罚。只有把伦理道德和管理结合在一起，才可能获得良好的结果。

大易管理，从“看风水”、“算气数”的“小用”，上升为“依义理”、“重品德”的“大用”。这是我们研究大易管理时，应该掌握的正确方向。

21世纪就算真的是中国人的世纪，如果中国人自己不争气、不用心，也不研究大易管理，不能发挥易的大用，则一切利基（Niche）亦将难以发生效用。

反求诸己，树立了大易管理的起点，一切以“修己”为基础，修治自己的品德，使自己依义理而行，达到不忧、不惑、不惧的地步，即为“成己”，便是今日常说的“成就自己”或“自我实现”。

在占卜活动中，每一卦都有六画（阴--或阳一），称为六个爻，我们



很容易看出爻位的变换，必然导致卦的变化，因而影响到吉凶祸福的判断。爻位是爻在卦中的位置，由下而上依序排列。每一个爻位都有它自己的特性，和其他相关的爻位也有若干关联。

《易传》十篇，是解说《易经》的最早心得报告。其中有一篇“小象”，写出三百八十四爻（总共六十四个卦，每卦都有六爻，所以合计三百八十四爻）的爻辞。小象解释爻辞，特别强调“志”、“中”与“道”，说明如下：

1. 志即志行。志就是心志的指向，表现为坚定的意志力。管理者意志坚强，则“志行”；否则“志疑”、“志乱”，甚至“志穷”。

2. 中构成“中正”或“中道”。“中”就是“合理”，“中正”指“合乎情境的合理表现”。管理者的决策合乎大易的道理，便是“得中道”。若能确实“行中道”，就能够必然地保障“得人”与有效。

3. 道是支配人事的理则。合乎理则叫“中道”，否则就是“失道”。

管理者成己，还要成物。把自己的心，推扩到其他人物，助其正当发展——这种过程，称为与人感通，也就是以自己的心，来感应别人的心，以期产生将心比心、心意互通的效果。与人感通的时候，需要坚定的信心、坚强的意志力，以合乎情境的合理表现，依据支配人事的理则，以求“安人”。

修己安人的历程，便是“管理”。遵循大易的道理来修己安人，即为“大易管理”。其主要的精神，有如下述：

1. 掌握宇宙间变易的法则

宇宙万物都在变易，但是变的当中，有个不变的法则。没有不变，哪里有变的可能？自然界存有一定的轨道、一定的限度，把这些不变的轨道和限度找出来，便能够“以不变的法则，来驾御万变的现象”，简称“以不变应万变”。

管理者面对瞬息万变的环境，如果一直困惑不解，怎么能够合理地因应？在这种情况下，就算表现良好，也不过是误打误撞式的“乱打乱中”，内心并不能安。

明白大易的道理，管理者可以掌握变易必循的轨道和必守的限度，预测未来的变化，寻求合乎情境的合理措施——这才是心中有数“随机应变”，心自然安。



2. 遵守趋吉避凶的道理

人类的基本要求，在趋吉避凶以求生存。但是“善为易者，不占”，荀子坦诚地告诉我们：单凭占筮来预卜吉凶，不如进一步了解趋吉避凶的易理，然后遵循易理而行，不必占卜也能够走上趋吉避凶的途径。

管理者依据大易“象、数、理”的连锁作用，从现象、数据来推理，做出合理的决策。

同时，管理者必须配合自己的品德修养，心正意诚，推理才能准确。

组织目标光明正大，自己坚守“中以为志”，时刻拿“中正”作为“心志的指针”。一方面追求组织的生存发展，一方面善尽社会责任。换句话说：心安理得地趋吉避凶，才是“行中道”的有效表现。

3. 达成不忧、不惑、不惧的理想

生存在忧虑、困惑、恐惧的状态，是一种遗憾。如何“乐以忘忧”、“学以解惑”、“敬以不惧”，便成为个人和群体的努力目标。

管理者有理想、有抱负、努力不懈，不但为业绩，而且为安人；不但实现个人理念，而且弘扬中华文化，自能乐以忘忧。

大易哲理，足供终生学习；不断观象、玩辞，有所体会、有所领悟，可以从中解除各种经营管理的困惑。

得到大家的扶助，彼此敬业，共同以不变应万变，当然有所为有所不为，免于恐惧了。

美国式管理，由“权变理论”到“情境领导”，逐渐趋向“大易管理”。日本式管理，由“终身雇用”到集体跳槽，也倾向“大易管理”而修正。随着21世纪的来临，大易管理的威力，正逐渐展现。研读易理，以宏大事业，完成理想，实在是管理者的当务之急。

二、大易管理就是依易理而行

大易管理，其实就是“按照《易经》所揭示的道理，来实施管理。”

但是，“理”不易明。《易经》的道理，实在“很难说”。中国人遇到问题，往往回答“很难讲”，就是这个原因。

站在很难说、很难讲的立场来讲话，代表一种审慎的态度，丝毫不敢大意。不像现代的中国人，抢麦克风，“我有话要说”，然后死抓着麦克风不放，却在那里乱说话——不但浪费大家宝贵的时间，而且耽误了正常工



作的运行。

中国历史，代代都出现一些“乱说话”的“英雄”，结果不是不得善终，便是遗臭万年，岂能不引以为戒？

因为理不易明，所以造成今日中国人“表里不一致”，心里想的和嘴巴说的不一样。

高级知识分子，嘴巴上批评算命，指称现代科学昌明，怎么可以迷信？实际上以“听听算命的怎样说”为借口，再拿“算命的说来说去还不是那一套”做掩饰的，人数也不少。

惟有明白易理的人，才会光明正大地算命而不掉入迷信的陷阱。因为算命这一件事，倒底迷信不迷信，完全视被算的人秉持什么心态而定。

凡是自己不能判断、一味接受算命先生的指点的，不管用的是什么方法，都属于迷信。

如果有人告诉作者：某位算命先生十分灵验。作者会开玩笑地告诉这位仁兄，恐怕不是他算得灵验，应该说是你十分认真地全力配合。被算命的人，听了算命先生的话，不但完全接受、深信不疑，而且配合度很高，一定要促其实现。然后还要赞叹算命先生算得十分灵验，岂不是可笑！

找人算命的人，如果听了算命先生指点，采取“好的接受，不好的完全拒绝”的趋吉避凶心态，至少可以大化小，小化了地改变未来。这时候自己得到好处，反过来嘲笑算命先生不灵，那也是不公平的事情。

占卜时，如果依据卦象爻辞，分析其中的道理，让听者对自己内心的疑难，加以研判、决定，那就不是迷信。

这样说起来，心里想的和嘴巴说的不一样，其根本原因，好像就在于不明易理，我们不客气地说，就是“脑子不清楚”。

头脑清晰的管理者，能够把管理知识和管理技巧应用得恰到好处。他明白他所做的究竟是根据什么道理，因而就不会“只敢做，不敢说”，显得鬼鬼祟祟。

“只敢做，不敢说”并不是“只能做，不能说”，这两者有很大的差异，必须分辨清楚。前者对自己的所作所为，总觉得有“耍弄人，欺骗人”的味道，不得不另外拿一套冠冕堂皇的说词，来粉饰自己不得不然的行为。

譬如明明知道根本不可能公平，实在很难摆脱“大小眼”的势利态度（对不同的人采取不一样的态度），却口口声声说“公平”；明明知道大家都笑在心里，却不敢不说“大家都很公平”的假话，有时说得自己都觉得



不好意思。

头脑清楚的人，依据《易经》“无平不陂”（任何我们所认为平的地方，其实都是不平的；譬如水平面，一直起伏不平，除非是死水，否则都有波浪）的道理，自然敢于明说：“如果资源充足、机会无限，当然可以公平；但是管理者所面对的情况，大多属于资源不足，而机会有限，所以不可能公平。不过，就是因为根本不可能公平，所以管理者才必须公正，尽量求其公平，但不能保证一定公平。”如表 1-2-1。

无平不陂	看上去平的水面，实际上起伏不定。
	完全平静的时候，不是活水是死水。
	所有的平都不平，便称为无平不陂。
	管理的资源不足，机会也相对有限。
	不可能做到公平，却必须保持公正。
	公正不一定公平，即合理的不公平。

表 1-2-1 合理的不公平

这种看起来含含糊糊的理论，其内涵清清楚楚，称为“清清楚楚的含含糊糊”，往往正是道理的真面目。因为道理的涵盖面十分广阔，很不容易清清楚楚地全部加以包含，一次就能说得清楚。

至于“只能做不能说”，那是对自己的所作所为已经确定其为合情合理，可是每个人的立场不同，感受也不可能一致，因此不说出来，有些人比较好受，也比较有面子；明说出来，有些人固然承认有道理，却由于没有面子而觉得难受。这时候为了和谐、圆满，我们采取只做不说的方式，大家都好，岂非更加符合“你好、我好、他好”的现代化要求？

头脑不清楚的人，反对“只能做不能说”，或者行动上秉持“只能做不能说”，嘴巴却死不承认，一直自欺欺人地指称自己“既然敢做，就敢明说”。

管理者所做的事情，大多数属于“判断”。我们常说管理者身份证上面的职业栏，最好写明“判断业”，比较合乎事实。

学习管理，如果把管理的定义、各种相关的概念，背得滚瓜烂熟，纵使懂得管理，也无法管到合理的地步。

大家常说管理合理化，却不重视管理者的头脑清楚不清楚，简直是缘木而求鱼。

一般人以为“概念既然是判断所得的结果”，那么，“把概念结合起



来，当然能够判断”。

不错，管理学的理论和方法，都是学者判断所得，慎重提炼出来的各种结果。但是，管理者依据所学的管理理论和方法，却实在不能保证做出正确的判断。

考其原因，在于“概念固然是判断所得的结果，而把概念结合起来，却实在无法判断”。

各种理论说起来都能“自圆其说”，说得头头是道，但实际上很不容易概括全体。特别是“系统”的观念，更是“不得不把系统以外的东西排除掉”，自己关起门来，形成一个系统。我们总算有些觉悟，把它称为“封闭系统”，因而呼吁大家要重视“开放系统”。

《易经》系统大概是世界上最大的开放系统，大到“无所不包”的地步，因为开放到好像没有系统，令人有“不知所云”的感觉；抱着不知所云的警惕，来探究此时此地的合理解释，才能够从无所固执当中，找出择善固执的决策。运用易理来判断，虽然开始时非常困难，一旦习惯成自然，也就真的易如反掌了。

外国人如果不明易理，常会取笑“中国人事事都是个案处理”，因而怀疑我们缺乏游戏规则。

实际上，我们可以请教每一个中国人：“请问，你有做人做事的原则吗？”

相信任何一个中国人，都会充满自信地回答：“说学问我不敢，说有钱、有势我不够，说有办法我不行，我就是有原则。”至少到处询问的结果，证实中国人几乎都是很有自己的一套原则的，绝对不肯毫无原则地乱变。

中国人有原则，才敢随机应变；看起来很乱，却乱得十分有条理。可惜西方人看不懂，现代中国也跟着迷糊起来。我们看似事事个案处理，实际上贯串其间的，有一个不变的原则；用这个不变的原则，来因应万变的个案，才是以不变应万变的真义。

我们常常感叹“现阶段台湾地区有共同语言而缺乏共通语言”，因为“同样一句话，具有中国观点的人，听起来有一种体会，而具有西方观点的人，却产生不同的体认”。如表 1-2-2。



表 1-2-2 共同语言 VS 彼此共通

譬如“台湾地区缺乏游戏规则”这一句话，具有西方观点的人，十分认同：“台湾确实缺乏某些和西方相同的游戏规则”。具有中国观点的人，就会觉得可笑，“中国自古以来，便知道设计很多的花样，使统治者有办法掌握（不好意思说愚弄）老百姓。花样和游戏规则有什么不同？不过是玩弄新名词罢了。”

现阶段台湾社会，相信不是缺乏游戏规则，根本就是很难找到够水准的裁判。不能公正地执法，就算空有一大堆游戏规则，又有什么实际的用处？

我们常说：现在是信息时代，必须重视信息。管理者眼观六路、耳听八方，固然是个好习惯，但偏偏遭遇到现代社会“什么话都有人讲，每个人都持之有理”这样的情景，所以必须慎重选择、明辨是非，才不致“吸收了一大堆信息，简直无从判断”——不听、不看还好，听了、看了反而不知如何是好。

没有人能够禁止别人乱说话，任何人都可以自己明确地做出判断。我们可以放心地听取新闻报道人员报告新闻，却千万不可以轻易地接受他们的推测或判断。因为新闻是事实，判断或推测则很可能是报道的人自己趁机发表一些主观的意见而已。这时候，要用自己的头脑去做判断。

要做到这种地步，必须明白易理。依据易理来判断，才合乎中国人的观点。大家都有共识，社会上不但有共同的语言，而且有共通的语言——这样，够水准的裁判增多，社会才有公理可言。

国民是无法加以排斥的，凡生于斯、长于斯的都是国民，这是政府化了管理时的“无奈”。面对无可选择的国民，只好依赖教育的力量，来加以整合



企业组织最大的好处，在于“可以充分运用组织的力量，把不认同组织理念的人，排除在外”。我们只需要“志同道合的少数人”，并不需要“志不同、道不合的多数人”。社会可以多元化，这样才显得多彩多姿；企业组织最好一元化，如此才能够集合同志，显现独特的作风。

各种组织各有特色，由此组合而成的社会，自然多元而便于辨识。各种组织要各具特色，必须成员有共识，能够步调一致。

请放心，现代化的“一元”，不可能像往日一元社会那样单纯；现代社会多元的气氛，必然会严重地影响到企业组织的一元化。在这种情况下，力求多元，就会弄得组织内部乱七八糟、各怀鬼胎；力求一元，才能够“在多元社会中建立自己的特性”，至少做到易理所秉持的“一之多元化”。

企业管理依易理而行，比较容易产生“一元化的共识”，对于期盼中国人团结一致的管理者，这是最有利的途径。政府依易理而行，在多元化社会中，比较容易形成“有共识的多数”，对其他的少数产生感应，维持“一之多元化”的局面。

最近听到有些来自美国的企业管理者，彼此交换意见：“为什么老是把我们（美国）的管理方法介绍给他们？是不是也应该听听他们管理的道理？他们这样会赚钱，必定有一套管理方法，是不是我们也要学学他们呢？”

知己知彼，乃是现代管理者最好的修养。实施大易管理，同时又明确地知道自己在实施大易管理，才是“既敢做，也敢说”的明智管理者。依易理而行，就用不着鬼鬼祟祟，只敢做、不敢说；也用不着嘴上说得冠冕堂皇，实际上另行一套。做一个堂堂正正的管理者，请从实施大易管理，而又头脑清楚地敢做、敢说开始。

中国大陆近年来经济起飞，每年都能维持两位数的增长率。这难道是美国式管理的贡献，还是实施日本式管理的神奇效果？大家心知肚明，都是中国式管理所带来的。有了这样优良的成果，为什么还不敢承认自己所奉行的是中国式管理呢？

理由十分简单：因为搞不清楚中国式管理的意思，不知道它所代表的意义为何。凡是看得见、摸得着的管理科学层面，全世界越来越西化，令人觉得自己好像在实施美国式管理；至少也认为，一直在向美国人学习。实际上那些看不见、摸不着的管理哲学层面，各地方都不相同，可以说是差异很大。因此管理者表面上学习西方，骨子里仍然保持中国风格，这也



是十分自然的事情。

相信明白大易管理之后，大家会越来越清楚：中国人深受大易管理的影响，凡事求合理、所实施的，正是中国式管理。

三、大易促使管理与伦理结合

大易和管理，若是风马牛不相及，丝毫扯不上关系，那就不可能产生大易管理。既然有大易管理，必须叙明两者之间的关系，才能够名正言顺。

人类的基本欲望在于“求生存”，在不同的生态环境中产生了各自的生存方式，构成人类大同小异的多样文化。中国人从黄河流域的艰困情境，体会出大易式的生存之道：一方面以汉文化来建立共识，维系统一的“大同”局面；一方面则十分尊重各种族的特殊民俗，保持“小异”的色彩。“包容性”实在就是我国先哲处理“多元化”的宝贵心得；想不到现代化的中国人，竟然被多样化弄得七晕八素，真是不知从何讲起。

从历史来看，中国几乎从来没有真正统一过。但是说中国从未统一，却曾出现过大一统的朝代。“说有似无，说无还有”，似乎就是大易式的生存哲学。

现代管理，讲求“永续经营”，说起来正是人类求生存欲望的延伸。大易式的永续经营，就是我们常挂在口头上的“生生不息”。

我国先民，警觉求生存的先决条件，在“趋吉避凶”。中国人对吉凶十分重视，而且明白吉凶临头时，很不容易趋避。因此，中国人觉得最好的办法，莫过于预先知道吉凶，对于事先趋避比较有把握。中国人喜欢预测未来，对于未来的变化，不但深具兴趣，而且热心去探索。

聪明的人，于是设计出一套“卜”法，来满足人们预测未来吉凶的需求。当时民智未开，蒙上一些迷信的色调，显得更加神秘，可能更能博得大众的信心。

由于龟的外形，符合“天圆地方”的要件，因此被视为灵物，拿它的腹甲做为占卜的用具。

现代管理，面对市场的快速变化，必须正确地预测，才能合理地因应。“研究发展”（R&D）的功能，其实就是“趋吉避凶”，不过摒弃占卜，改用科学方法，有所不同罢了。

但是，我们听到预测，总觉得不但需要，而且合乎科学，不是迷信；一听到占卜，便有许多人皱起眉头，认为不合乎科学，是一种迷信。



这不是很奇怪吗？我们固然很难断定占卜不是迷信，却也提不出证据来，指称占卜便是迷信。为什么这些人如此斩钉截铁，果断地说占卜是一种迷信呢？

最合理的态度，应该是不拒绝也不接受，先听听人家怎么讲，再做判断，是不是更安全可靠？

由于龟甲不敷使用，古代的中国人就把牛的肩胛骨也拿来应用。后来农业逐渐发达，牛只改为农用，舍不得把它杀掉；农业社会接触植物的机会很多，所以改用蓍草来占筮。

这些顺乎自然的改变，有如现代管理，不断研究预测的方法，力求精准，迄今仍未达到理想的地步。

卜的依据，是甲骨被火烤灼，所产生的裂纹，叫做“象”。象就是卜兆，用来判断吉凶。中国人喜欢看相，不论面相、手相，都是依“象”而论定的方式。

筮的依据，则是蓍草分来分去，所得的数目，称为“数”。数字的组合，据以判断吉凶，成为中国人“心中有数”的预测方式。

卜筮的经验累积起来，言之成“理”，便进入“推理”的境界。不占而能预知未来，和现代化的科学预测，几乎是相同的理想。

卜象和筮数，逐渐构成“八卦”。这种自然的演进，正如管理措施的自然形成，丝毫没有神奇的奥秘。

在文字出现以前，古人用一些奇怪的符号，例如“一、乂、八、十、八”等来记载卜筮的结果。由于出土的文物中，这些奇怪符号都刻在甲骨上面，所以称为甲骨文。

1978年，张政烺先生认为这些奇怪的符号，乃是数的记录。他指出“一”为“一”，“乂”或“𠄎”为“五”，“八”为“六”、“十”为“七”，而“八”则为“八”。为什么“二、三、四”从缺呢？因为“二、三、四”原来的符号为“=、≡、≡”，很容易和“一”混在一起，难于分辨，因此弃而不用。古今数字的对照，有如表 1-3-1。

一	=	≡	≡	𠄎	八	十	八
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
一	二	三	四	五	六	七	八
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
1	2	3	4	5	6	7	8

表 1-3-1 古今数字对照



每次卜筮得到一个数字，每问一事，卜筮三次，记录三个数字，构成一个三画卦。

后来把“一”、“五”、“七”归纳为“奇数”，总称为“一”。“六”、“八”归纳为“偶数”，统一用“--”来表示。于是数分奇“一”、偶“--”，而卜必三次，排列组合起来，就成为八卦。

可见易卦的起源，来自“数”；希望从奇偶的变化，找出已定之数。

从这个角度来看，宇宙间一切变化，无非“数字游戏”。管理实际上也是一种数学游戏，由少变多，由亏转盈，离不开数的变化。

古代巫师依据卜筮所得的数来判断吉凶，现代管理研究数据的变化来进行决策，岂不是异曲而同工？同样是数，难道有神秘与否的分别？应该说是明了与不明了所造成的成见吧！

管理从数开始，应用数字管理，正是大易与管理的配合。不通过卜筮，而是通过正确的计量，说来说去，都属于数的变化。

不管是“八十八”，或者是“十八一”，转换成符号，便是“䷊”或“䷋”。这时候构成“䷊”和“䷋”的“象”。象就是“像”，从这些符号的组合，也就是数的组合，来观赏它到底像什么？古人看“䷊”或“䷋”时，好比悬挂影像在其中，所以称为“卦”。

“卦”就是“挂”的意思，把相关的因素悬挂出来，使人看清当时所处的情境，以便预先警戒，而趋吉避凶。

管理者最困难的，莫过于“搞不清楚自己的处境究竟是吉是凶”。决策时最困惑的，正在于“到底有多大的风险性？”，“有没有超出自己的负荷能力”。

如果管理者弄清楚自己所面对的“卦”，知道自己正处于宇宙间八八六十四种情境中的某一种特定状况，就等于预测出正确的风险性，并且知道应该注意哪些事项，及早趋吉避凶。这时候卦的功能，就会十分清楚地显现出来，对决策很有帮助。

三画卦由阴（--）阳（一）两种“爻”组成，只能表示八种类型的静态自然现象。六画卦由上卦和下卦重叠而成，由静态进入动态，产生上下两卦之间的往来变通关系，使我们由天道的自然法则，探求人事得失吉凶的道理。上卦称为外卦，表示当时所处的环境；下卦叫做内卦，表示这件事情的本质。管理者掌握事情的本质，明白当时周遭的环境，再依据卦下所系的“象辞”来判断，便能够做出正确的决策。

彖辞是整卦的卦辞，用来统述卦义。彖就是“断”的意思，主要在断



定一卦的由来，及其所含的意义。彖辞的解释，可以参阅彖传。管理者从彖传当中，找出这一卦当时所处的象位和义理，做为决策的依据。

六画卦每一卦有六个“爻”，相当于把一件事情，划分成六个阶段来探讨。管理者必须详细考察所得的“象”（现象）和“数”（数据），来研判究竟处在这种“卦”（情境）的哪一“爻”（阶段），才能够更进一步确切地掌握实际需求，做出正确的判断。

《易经》的六十四卦，代表宇宙间可能出现的六十四种情境。四象相当于四个象限，区分得不够精细，所以分割为八卦，代表八种方位。再分为十六，续分为三十二，然后分成六十四，可以说十分精密了。我们把经营管理所可能遭遇的情境，划分成六十四种类型，再分别探究各种类型的特性和趋吉避凶的要领，供管理者做决策的参考，应该相当有帮助。

我们先找到六十四卦中的某一特定情境，再进一步研判这一特定情境中的某一阶段，从它的现象和数据，来探究应该遵行的道理，以便依“理”做出决策。

管理者追求管理“合理化”，却不倡导管理合法化。因为一切法则，实际上都具有相当的弹性。如何在“合法”的范围内找出“合理”点，乃是管理合理化的一大难题。

“数”要配合着“象”来分析，“象”要配合着“数”来解释；寻找出“象”、“数”背后所隐藏着的“理”，才能够依理决策。可见管理寓有“管得合理”的意思，亦即“依照易理来管理”。

“爻”即是“效”的意思，仿效万物的动态而立象，叫做爻。爻表示变动的象，告诉管理者“一切事项随时在变动”，而管理措施也应配合着变动的事项，而有所因应。因应得合理，叫做“得”；因应得不合理，便是“失”。得为吉，失则为凶。

管理所面临的变动，有正反两个方向。正向动态的，为阳爻，即为“—”。反向静态的，便是阴爻，即为“--”。一卦六爻，其动静变化，产生吉凶悔吝的情状。爻有爻辞，帮助我们了解各个阶段的因应要点。

每卦六爻，阴阳奇偶相杂。所系爻辞，主要在说明当“时”和当“位”的变化。“时”指时间、时势和时宜；“位”指空间、卦位和爻位。管理必须追求“当时、当位最合理的措施”，依据时、位的变化来因应，才能合理。

现代管理，除了追求利润、提高绩效、达成目标之外，逐渐重视回馈社会，强调社会责任。这一点大易最为重视。因为自古以来，大易就明白



指出“趋吉避凶，只有品德良好的人，才有把握”的道理。《左传》记载“易不以占险”，便是通常所说的“福地福人居”，如表 1-3-2。

福地福人居	人事的成败得失，吉凶祸福，
	决定在当事人本身的行为。
	有德的人，住在福地才能发达。
	无德的人，福地并不能使其发达。
	占卜的结果，和占卜的人有密切关系。
	凶险的事，占卜不一定产生效果。

表 1-3-2 易不占险

吉地，需要有德的人来居住，才能发达；无德的人，虽然居住吉地，仍然没有幸福可言。就算有能力看出趋吉避凶的先兆，若是品德不良，还是“看得到，避不过”或者“看得见，得不到”，不能担保必然获得良好的效果。

管理从管理者自己的修身开始，用意即在“管理与伦理”合一，加重管理的“重德精神”。

西方管理，殊少论及德行的修养。大易管理，则由于“易不占险”的启示，必须将伦理溶入管理之中，因此也才有价值，才有优良的风气。

中国人喜欢说：“凭他那种德行，也想来管我。”可见管理和德行合一，早已深入中国人的心中，迄今未有改变。事实上伦理和管理合一，从《大学》一书，最能体会。它不但是初学入德之门，而且是管理的基础课本。

大易对于卦爻吉凶悔吝的判断，因人、因事、因时、因地而异，管理同样以人物、事件、时势、环境的变迁，而有所调整。这些外在的变数，固然是成败得失的关键，但是最终起决定作用的主要因素，显然在管理者本身的行为。现代管理者，必须重视这一观点，发扬“敬德”、“重德”、“明德”的精神，使伦理重现于管理之中。

出于生生不息的永续经营理念，管理的成效不是由一年一度的评估考核所能断定的，应该长期评估，使管理者保持长远的眼光与持续的调整。大易每一卦的卦义，除了“谦”卦之外，都是吉中有凶、凶中有吉，用意警告管理者“处顺境不可大意”，而“处逆境不能灰心”。这种“忧患意识”，乃是管理“在变化中有持续，在持续中有变化”的最佳保证，也是生生不息的“阶段性调整”法则，以“进者退之，退者进之”，随时保持



“审慎乐观”的态度，而逢凶化吉。

“谦”卦六爻皆吉，时时保持谦虚、谦恭、谦让的态度，永保顺吉。管理者的修己，以“诚、正、谦、敬”为要则，随时不忘易理，运用“象、数、理”的连锁作用，辅之以占卜，便是大易与管理的结合和应用。

管理者要以“修己”做为管理的起点，先把自己管好，再来管理别人。我们常说的“以身作则”，并不是说管理者应该在专业技能方面胜过部属。事实上若是部属的专业技能不及主管，这一个部门的工作，一定做不好；就算能勉强支撑，迟早也要累死主管。以身作则，指的是做人的态度与处事的心态。在这些方面，做为部属的表率，可以收到上行下效的效果。

主管行得正，部属也就会模仿主管，照样行得正。主管重视伦理，确实掌握“通过好好做人，来好好做事”的原则，先把人做好，再进一步把事情做好；部属同样也重视伦理，大家尊重主管，跟着好好做人好好做事。这样的管理，不但气氛良好，彼此在和谐中求进步，而且还能使大家同心协力，士气高昂。

四、大易管理的现代基本架构

大易管理，是指合乎《易经》所揭示道理的管理。目的在使现代化的管理，在中国人的组织中行之有效，然后再通过全球化，以求管理的世界大同。

首先，它是外圆内方的。外圆的目标，订为圆满、均衡、统一与和谐。中国人长久以来就追求这些目标。中国人的管理，如果不能达到此等境界，就会与中国人的内心产生若干程度的冲突，因而觉得有些说不出的不对劲，以致影响士气、降低生产力。

圆满指完满而无所欠缺，是一种“不分裂”的状态。中国人十分重视效果，但绝不是不问效果的善恶而只求其有效。管理若只是重视其有效性，而不问其善恶，那就是不圆满。惟有具备善性的效果，亦即管理的效果足以提高人格与造福社会，才能达到圆满的地步。

管理的结果，并不是单纯的明辨是非，或者去非存是。因为就是非论是非，很容易导致分裂的局面，也是一种不圆满。管理必须在圆满中分是非，也就是“要有是非，但要分得圆满”。这样我们才能够体会中国人常说“对有什么用”的道理。“不对不可以，对并没有用”，显得圆满大于是非，目的在使大家都有面子。



均衡指择乎中道，兼顾各方面的利益，是一种“不偏倚”的状态。中国人自称“中国”，不是自以为居天下之中的上国，而是以“中”立“国”的意思。中国自古以来，便能时时兼顾各方面的利益，所以包容力与同化力极强，因而建立世界上难得的文化大国。

“中”的意思，其实就是“合理”。中国即指“凡事求合理的国家”，中国人应该凡事求合理，才合乎以“中”立国的要求。

管理的目标，不是单纯的“追求利润或利益”，而应该由“利”而“乐”，由“乐”而“和”，然后再由“和”而“安”。贯通“安、和、乐、利”，把“和、乐、利”统合在“安”的大前提之下。追求“安、和、乐”的“利”，必须兼顾各方面的利益，才能不偏不倚、合乎中道，如表 1-4-1。管理要想减少障碍、消除劳资的鸿沟、使顾客长期忠诚、与社会大众和睦共处，就要注意保持均衡。

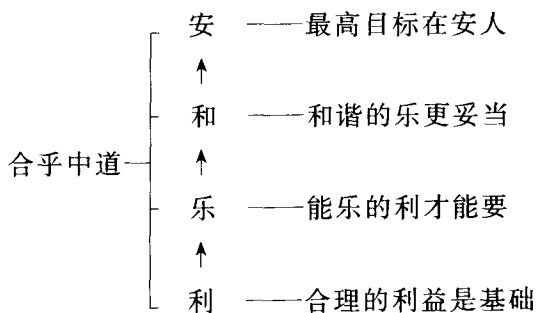


表 1-4-1 兼顾“安”“和”“乐”的“利”

统一指浑然一体、没有差别、把矛盾统一起来，是一种“不对立”的状态。一切事物都有矛盾的存在，矛盾不但不可怕，反而是引起变化的原动力。中国人向来主张“分中有合，合中有分”，不使矛盾对立，便可以设法加以统一；不必消除矛盾，也不可利用矛盾，而是把矛盾统合，即是“同则相亲，异则相敬”，容小异于大同。

管理固然重视一致性，也应该注意其变动性。中国人懂得“兼顾”的道理，凡事先立于“两难”的起点，知道“不一定”就如此。既不固守一致，也不一味求变，而是“兼顾”到“合理”的地步。管理者胸怀宽大，不执着，也不一心求新求变，自然“站在‘不变，也不不变’的立场”，达成“合理的解决”，即能统一。如表 1-4-2。



两难	→	兼顾	→	合理
【起点】		【过程】		【终点】
凡事不一定 一切看着办		多方面考虑 尽可能包容		此时的平衡点 将来再变动

表 1-4-2 管理的三进程

和谐指内心悦乐、生命充实、在和气中分高低，是一种“不冲突”的状态。人不免要竞争，西方人主张“用争来争”，所以冲突不断、大伤和气。中国人擅长“以让代争”，在“让来让去”的和平气氛中竞争——没有冲突，也不伤和气。中国人的“官职”，都不是争来的。有谁公开承认自己费尽九牛二虎之力，才当上这个官职的？

管理不可能不竞争，可是对内、对外，都不可能公平，所以“不争则已，一争就不择手段”。大家都寄望于“良好的游戏规则”，却又坚持“现行的游戏规则对我不利”，因此公然不遵守规则，还理直气壮地毫不让步。而中国人发挥用礼让来竞争的精神，才能够在和谐中分高低，不冲突却能达到竞争的目的。

凡是管理得圆满、均衡、统一而又和谐的，也就是按照大易管理的基本架构，来实施的管理，如图 1-4-1，都称为大易管理。相反地，管理得四分五裂、偏重一方面利益、呈现对立而又处处冲突的，便不是大易管理。不错，大易管理的要求比较高，一般人不容易达成，必须把握一些基本法则，勉力去做，才能达成预期的目标。这些基本法则，正是“内方”的部分。要外圆必先内方，所以内方是大易管理的基础。

管理的起点，是“修己”。管理者自己修治自己，正己然后可以正人。管理者修己，不是为了做圣人，而是非如此不足以服众，是无可奈何的惟一途径。

修己是修治什么？答案简单明了，就是“公正”。所有管理上的缺失，源自一个“私”字。如何“立公心”，则为管理者努力修治的准绳。一切秉公，自然从容合理。即使偶有错误，大家也能谅解，并且尽力补足。

公正、公平、公开是不能连着一口气说完的，因为管理只能够保证公正：事实上不可能确保公平；至于公开不公开，更是难说。

修己的目的在于安人。修己是爱己，安人是爱人。前者是“己欲立”、“己欲达”；后者则为“立人”、“达人”。管理必须消减各种不安，力求安人。但是“消减”不表示“消灭”，因为组织内外时刻都可能不安；而且

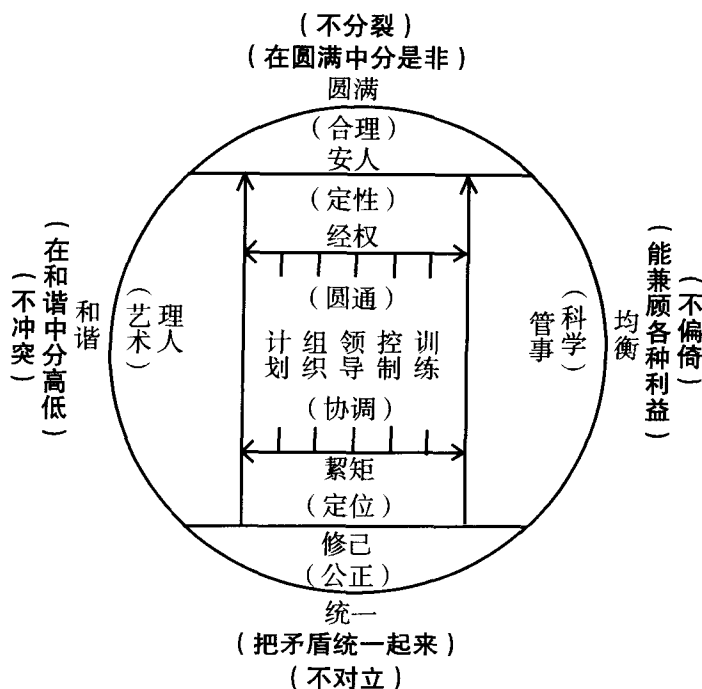


图 1-4-1 大易管理的基本架构

“安”的程度，也各有不同。所以管理上的安人，以“合理”为度。无论股东、员工、顾客，或社会大众，都以合理的“安”为决策的依据。换句话说，管理就是在求安股东、安员工、安顾客与安社会大众，而且这四方面缺一不可。

管理的意义既在于修己安人，管理的内涵便是“管事与理人”。中国人把管理的道理通称为“做人做事的道理”，可见“人”与“事”都是管理的主要范围。管事现在称为“工作绩效”，理人现在称为“人际关系”。两者兼顾并重，才能确保管理达到前述的圆满、均衡、统一而又和谐的境界。

管事的部分应该尽量科学化，大易管理必须采用科学的办事精神，这是毋庸置疑的。不过，大易管理，在以“正德”、“利用”、“厚生”之道，来运用各种科学的管理工具。因此科学要和伦理相结合，即是管理科学要赋予伦理观念，才不致出现严重的管理失调现象。今天许多沉沦于物欲享受、自甘于堕落颓唐甚至丧失道德勇气的现象，便是只知科学不管伦理的后果。我们推行科学管理的时候，必须注意到西方管理的弊端，以人本的



科学，来实施合乎人性的管理。

理人的部分，则显然应该尽量艺术化。西方艺术，多属英雄豪杰式的伟大，令人崇敬、膜拜。我国艺术，则为圣贤式、仙佛式的庄严与亲和，使人如沐春风。西方管理的艺术，表现在管理者自身的伟大。中国管理者则必须以其伟大影响众人，使追随者也因而伟大。

管理是科学，也是艺术。然而大易管理，特重科学与伦理合一、艺术与品德结合，所以不是“管人理事”而是“管事理人”。主要区别在“不重管人，不可不理人”，使人性的尊严备受器重。

在当今倡导人性管理的声浪中，大易管理的地位越来越受重视，原因是中国人对人性的了解与人心的洞察，实在是举世第一。

管理的方法，首先要求定位，称为“絜矩之道”。组织成员各有职务，各有作用，调和得很好，合成一个方形。我们不喜欢金字塔式的组织精神，所有成员都隶属金字塔顶端的首长，心就不得其平。絜是“合”，矩为“方形”：组织成员彼此有关系，却并不互相隶属，各尽其责，自由自在，那样才能心平，也才合乎人性。

其次要定性，称为“经权之道”。经指有所不变，权即有所变，站在有所不变的立场来有所变，便是“以不变应万变”的最高管理智慧。可惜有些人根本误解“以不变应万变”的真义，仅知变而不知常，难怪其乱变了。

持经达权，便是有原则地应变。有经无权的管理，过分僵化与呆板，无法适应环境的变化；而有权无经的权变理论，则过分偏向权宜应变，容易流于乱变。惟有把握有经有权的精神，才能适时定性，做到合理化的地步。

絜矩之道的定位，正是今日所谓分工专职。组织成员各有所司，而又彼此配合，共同朝向目标，尽力而为。经权之道的定性，则是依据安人的原则，审视时、地、人、物、财的变数，给予合理的措施。

至于管理活动，就项目而言，计划、组织、领导、控制与训练，都与西方相同；但是无论哪一项目，均以“安人”为准则，显然为西方所不及。

大易管理强调一切管理功能都在于安人。计划是肯定今后几年如何安人，组织是聚合安人的力量，领导是发挥安人的潜力，控制是保证今后几年如何安人，训练也是建立安人的共识与充实安人的能力。

既然管理活动共同以安人为本，那么“圆通”就成为管理活动共同的



标准。“圆通”与“圆滑”一字之差，极易引起误会。中国人最讨厌“圆滑”，最欢迎“圆通”。我国的方圆哲学，讲求外圆内方。管理要圆通，却不可无原则。从表面看起来，“圆通”和“圆滑”完全一样，都是“推、拖、拉”。但是从效果看，两者完全不同。解决问题的推、拖、拉，叫做圆通。不能解决问题的推、拖、拉，则是圆滑。中国人不可以不推、拖、拉，更不可以不合理安排问题，所以凡事必须协调，以求圆通。

“圆”在中国人的观念中，称为“大方”。管理要大方，就必须方中求圆。一方面把人的创造力发挥到极致，一方面也明白人的极限，谅解其有限性。

大易管理，十分重视科技的应用。我们常说“不以规矩不能成方圆”，规矩便是管理工具，非科技化不可。但是管理工具是用来成方圆的。管理者的科技，必须与人文素养相贯通，才不致落入“两极化”的陷阱。不是“一不做二不休”，管它后果如何，先展示个人魄力再说，便是“想太多、不敢做”，成为鸵鸟式的乡愿。

方中求圆，看起来势必相当凌乱。宇宙天圆地方之间，也是凌乱中有其条理，所以“乱中有序”，看起来管理得乱七八糟，实际上条条有理而得其“安、和、乐”之“利”，正是大易管理的写照。

大易管理

——中国式管理的真谛

第二篇

基本的认识



很

多人一提起《易经》，不是马上联想起占卜、看相、算命、风水、地理，便是摇头叹息：“太难了，那么深奥，怎么弄得明白！”

由于《易经》披上迷信的外衣，才逃掉秦火的焚烧。加上易理往往不容易说得清楚，以致大家“重术数而轻义理”。社会上的易学家，多半在发挥易的“小用”，占卜、看相、算命、风水、地理，却忽视了易的“大用”，不知道发扬易理，以安身立命。

要认识《易经》，最好“从易史着手”。看看易的历史，依据易学的演进，来寻觅其中的道理。

我们所采取的角度，是站在管理的立场，来认识大易，不做“考据”、“训诂”的工作，只探究“道理”是不是真正行得通。

不管伏羲氏到底真实存在与否，周文王为什么演易，孔子是不是那样聪明、一下子把道理都说得那么透彻，这一切我们姑妄听之、暂且信之。因为我们所关心的是大易的道理，而不是“什么人说的”或者“什么人发明的”。是不是合理？能不能实用？有没有效果？这些问题对管理者来说，才是最为重要的。

我们的叙述，并不依照易学的发生顺序，也不拘泥于大易的说明次序。我们所需要的，是对大易有基本的认识，特别着重在对管理所产生的影响。因为管理与人生密切相关，对人生有很大的助益。

孔子的《十翼》，引起很大的怀疑，甚至已经遭到否定。我们仍旧以“孔子集大成”的观点来说明，旨在阐明中国人的学术发展精神，乃是“在群体中成就个人”。我们不崇尚英雄，却不否定群体的代表人物。孔子应该是一群儒家学者的代表人，现代人称为代言人，不是吗？

西方人做学问，重视“吾爱吾师，吾更爱真理”。为了自己的发现，不惜推翻老师的言论。倡导求新求变，以新的学说来代替旧的理论，因此构成“不连续的时代”。出版了五年以上的书籍，很可能就已经落伍。管理者在忙碌之余，还要时时留意新的主张、学习新的语言，实在十分辛苦。难怪他们紧张忙碌，人人觉得压力很大。

中国人做学问，重视师承。凡老师所说的，都是对的。自己有什么新的发现，也要先引用老师的话，然后再做出延伸。倡导持经达变，从旧的开展出新的。所以几千年来，一直是“连续的时代”，并没有断代的情况。古圣先贤所说的道理，可能受到时空变化的影响，使我们在解读上有所误解，但不表示当时圣贤所说的是错的。相反地，很可能是我们做错了。如



果能够学而时习之，便能终生受用，岂不轻松愉快！

一、伏羲画八卦

方东美先生说过：“学术界有两种东西，引起普遍的注意。这两种东西，既同样有趣，又同样困难。一是《易经》，二是甲骨文。”

他认为：“《易经》和甲骨文，所遗留给我们的，符号而已矣。许多人都在推敲，所用的方法不同。一种方法不能通，再用别种方法。有些人把许多人的方法聚在一起求通，于是矛盾互见，徒劳无功。”

几年前有一位先生听作者谈及《易经》的重要性，深为感动，下决心要把《易经》读通。既参加讲习，又到处听讲。最近见面时，他说：“读了几年《易经》，终于有了心得。”

作者十分兴奋，连忙请教心得为何，他慢条斯理地说：“一共有八个字。”这还得了，深奥的《易经》，可以用八个字说完，岂不令人钦敬！

他说：“前面四个字：无所不包！”对啊，正是如此。易理千变万化，总括宇宙万象，果然是无所不包。

想不到他接着说：“后面也有四个字：不知所云！”实在也很有道理。许多人不是不想了解《易经》，而是看了之后，不但摸不着头脑，简直就想把它拿起来撕破、烧掉。

要明白《易经》的道理，最好的方法，恐怕是“从易史着手”。依据易学的演进，来寻觅其中的道理。

高怀民先生在《先秦易学史》的《自序》当中，明白指出：“六十年前，我们的前辈知识青年越洋外求，希望认识西方文化以收中西融合之效；六十年后的今日，我们对西方文化大体上已有了认识。可是回头一看，却发现对自家的珍藏一无所知。知自己不知人家，不能融合；知人家不知自己，也不能。老实说，我们今日欲认识西方哲学思想不是难事，因为人家的哲学史和哲学思想体系的书籍都整理得好好的，摆在那里，有心人只要去阅读、去领会就是。而我们呢？人人知道有一门博大精微的易学，却苦于说不出究竟、道不出底蕴，使人问津无由。”

再好的东西，若是没有人去整理，大家也不加以重视，那有什么用处？现代知识分子，知西不知东，所以不知不觉，以西方化为现代化，实在可叹！

我们不妨从管理的角度，来看看大易到底是怎么回事。我们的态度，是不做“考据”的工作，只探究“道理”是不是真正行得通。



大约六千七百年前，我国尚未进入农业时代，还停留在畜牧为生的时期。当时的领袖，后世尊称他为“伏羲氏”。班固在《汉书》中指称他“为百王先”，认为他是我国上古时代称王的第一人。

伏羲氏的时代，科学文明犹未萌芽。宇宙间仍以大自然的景象为主，人为的景象可以说十分简陋。清朝焦循提醒我们：“学易者，必知伏羲未作八卦之前，是何世界。”王船山也认为：“画前有易，非无易也。画前有易，故画生焉，画者画其画前之易也。”上述引言都在告诉我们，伏羲画八卦，主要是依据当时的自然景象。将宇宙永恒存在的哲理，通过简单的符号象征来表示。现代的景象，当然和伏羲氏那时候的情况不一样。我们读《易经》必须设身处地，站在当时的景象来体会。

我们可以想象伏羲氏是一位非常喜欢动脑筋的人，至少也明白“中国人应该常常动脑筋，才不会辜负我们的民族智慧”。谋定而后动，一切都需要好好计划，然后合理去执行。

伏羲氏首先怀疑“宇宙万象，为什么如此有秩序？”他观察昼夜四时，依序代换。白天之后是晚上、晚上之后又是白天；春、夏、秋、冬，也都依照次序在更替。到底是谁在管理，使得宇宙万物，这样有规律地变动着？他不停地思索，一直深入地追问，寻找管理宇宙的真象。

管理者的第1课

要养成常常动脑筋的良好习惯。遇有任何风吹草动，都不要轻易放过。抱着正常的好奇心，合理地加以怀疑：为什么会这样？透过一连串的追究，为什么？为什么？为什么？连续问五个为什么，才能够找出真相。追根究底，绝不半途而废，是管理者成功的第一步。

有些民族，可能一下子便归之于“神”，认为神主宰一切，所以宇宙显得十分有规律。

伏羲氏并没有这样想。他只是体会到：万物变动不居。宇宙万有无一物不在变动，大概有一种强大的动能，在驱使万物变动不息吧！中国人没有发展出自己的宗教，和伏羲氏这种态度，应该有十分密切的关系。我们不走宗教的途径，却能够一下子便走上自然法则的大道。

那个时候并没有文字，他无法使用文字来记载这种“有一种巨大的动能促使万物变动”的念头，只好用手在地面上，画出一个最简单的符号“一”，来代表他的想法。

高怀民先生形容这一个最简单不过的符号，乃是我中华民族哲学思想



放射出来的第一道曙光，由此发展成为枝繁叶茂的易学。他说：“伏羲氏当时如何称呼这个符号‘一’，我们不敢妄言。到后来，人们渐渐发现这个符号的重要性后，便称呼它为‘太极’。”

不过，伏羲氏很快就看出单靠“一”这个大动能，并不足以说明宇宙万物变动的道理。

如果太阳从东方被大动能拉起来，又被大动能推向西方，那么，就会每天有一个太阳由东方升上来，从西方落下去。怎么可能有这么多太阳？东方、西方的太阳库，岂不也大得惊人？衡诸实际状况，实在没有这种可能性。

潮水向上涨，然后向下落。上涨和下落的，是同样的潮水。会不会上升和下降的太阳，也是同一个太阳呢？

树木成长之后，枯萎而死。新的树苗从附近长出来，又逐渐成长茁壮，终至死亡。这些树木之间，究竟有没有关系？今年的春、夏、秋、冬，是去年的重现，抑或是崭新的一环？

管理者的第2课

管理者寻找问题的答案，最好记住：真正的答案，往往是我们所没有想到的那一个。我们不可以一有答案，马上沾沾自喜，认为已经找到了。这种一厢情愿的态度，很容易造成可怕的主见，一旦坚定下来，就叫做成见。我们应该从各方面来思索，不断地否定已经找出来的答案，继续寻找还没有被发现的那一个。只要时间许可，多多设想，从许多可以互相代替的方案，寻找出最为合理的那一个，才是合乎理性的思考方式。

他反复思考，发觉“万物并非一往不返地动下去”，却比较接近“往复循环”式的律动。因此推断宇宙之间，除了“一”这个大动能之外，另外有一种和“一”相反的大动能。用什么来表示呢？他想了很久，忽然发现“--”的符号，最符合他的需求。

“一”代表第一个大动能，“--”代表第二个大动能。后人把它们合称为“两仪”。“仪”表示“法则”，“一”和“--”便是宇宙万物变动的两大法则。

“一”和“--”都是大动能，到底有什么区别呢？后人为了方便，分别用“阳”和“阴”来表示，把“一”称为“阳仪”，“--”则叫做“阴仪”，图 2-1-1。

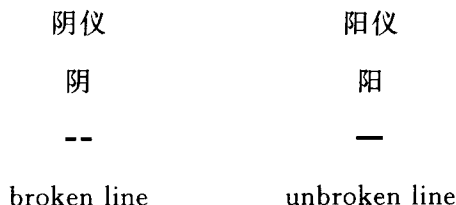


图 2-1-1 阴阳两大动态

这里出现一个重要而有趣的问题，那就是：“--和一究竟是两种大动能，还是一种大动能？”大易哲学，到底是一元的？还是多元的？

系辞上传说：“一阴一阳之谓道。”从阴、阳本身来说，阴是阴、阳是阳，代表两种不同的大动能。但是从道的角度来看，阴阳本来就是一种大动能。阴可以变阳，阳也能够变阴。它们只是同一种大动能在变来变去，并不代表两种不同的大动能。

换句话说，“--”和“—”不过是一体的两面，因为它们表现的作用相反，所以要用两个不同的符号来表示。同一样东西，可能含有两种不一样的作用。如同量子力学中，波与粒子具有相反的特性，却同时存在于光中。

“太极”和“两仪”的关系，可以从两个方向来观察。由太极分为两仪，是“一分为二”。把两仪合成太极，则是“二合为一”。这样说起来，大易哲学，应该是一中含有多，属于一之多元论。

中国人的思维法则，不像西方人那样偏重“分析”，把一个整全的体，都分得支离破碎。我们“分中有合，合中有分”，可进可退。中国人擅长“圆周式”思考法，西方人侧重“直线式”思考法，由此造成中西管理的不同。

“—”和“--”的地位平等，彼此在相对待的往复运动中，互相作用。因此塑造中国人“彼此、彼此”的作风，一切“看你怎么对待我”，再决定“我应该如何对待你”。“—”和“--”合为“—”，前面的“—”是“阳仪”，后面的“—”是“太极”。你我之间，再怎么“彼此、彼此”，都应该合乎太极，也就是求得“合理”。

太极是惟一无对待的，易学属于一之多元论哲学。太极是第一层次，阴阳为第二层次。中国人的思想，必须重视“层次性”。现在大家吵吵闹闹、争论不休，主要原因即在忘记层次，把一切道理放在同一条水平线上面来衡量。

西方哲学，不是主张一元论，便是倡导多元论。他们只能够二选一，



在一元和多元之中，选择其中之一。我们却能够二合一，把一和多合在一起，成为一之多元论。一之中含有多，而多也可以合而为一。太极分为阴阳，阴阳原本就是一体，称为太极。

例如我们时常争论到底应该“安定中求进步”，还是应该“进步中求安定”？实际上根本无可争论。因为“安定”、“进步”不过是“两仪”层次的阴和阳，而“安”才是“太极”层次的需求，如图 2-1-2。“进步”必须求“安”、“安定”也必须求“安”。我们希望“安”的进步与安定，却不能忍受“不安”的进步与安定。但是“安定”对“安”而言是“阳”，“进步”对“安”而言则是“阴”，所以中国人必须说“安定中求进步”，才合乎“扶阳抑阴”的道理。亦即视“安定”为根本，而将“进步”看成作用。本立而道生，安定中求进步，方为正道。安定中求进步，同样含有进步中求安定的意思。

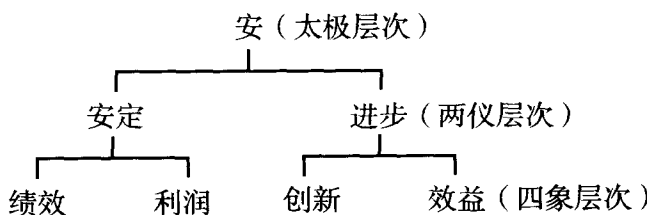


图 2-1-2 安是太极层次

阳和阴如果始终各自存在，不起互动作用。宇宙万物的变动，就不能往复循环，却十分可能“一去不复返”地呈现“单行道”的直线运动。伏羲氏考虑阴阳的互动，发现了四种不同的组合，分别是“☰”、“☷”、“☱”和“☲”。这四个符号，后来称为“四象”，如图 2-1-3。系辞上传说：“易有四象，所以示也。”四象示人以最为显而易见的迹象，例如在天为日、月、星、辰，在地为水、火、土、石，在人为父、母、子、女。象其实就是“像”的意思、“☰”和“☷”象征宇宙两大动能的两种作用，“☱”和“☲”象征两大作用的互相影响。后人把“☰”称为“老阳”、“☷”称为“老阴”，而“☱”叫做“少阴”、“☲”称为“少阳”，如图 2-1-4。

伏羲氏画出四象之后，大概发现世界上的东西，纯阴（老阴）、纯阳（老阳）并不多见，倒是阴阳互动的情况，比较常见。但是一阴一阳或一阳一阴的平衡状态，也很不可能，反而阴多阳少或阴少阳多的情况，较为可能。因此推出，“☰”、“☷”、“☱”、“☲”、“☳”、“☴”、“☵”和“☶”等八种组合，后人称为“八卦”。

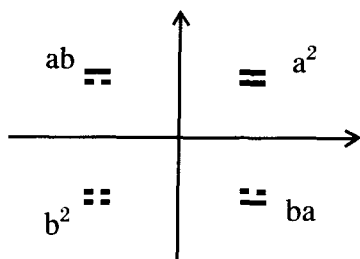


图 2-1-3 四象即四个象限

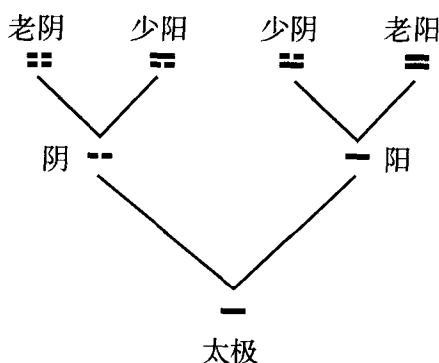


图 2-1-4 四象分老少

八种“一”和“--”的排列组合找到以后，伏羲氏进一步“仰则观象于天，俯则观法于地”，并且“近取诸身，远取诸物”，将“☰”配“天”，把“☷”比地。然后“☳”为“雷”、“☴”为“风”、“☵”为“水”、“☲”为“火”、“☶”为“山”、“☱”为“泽”。用八卦的八种符号来表示“天、地、雷、风、水、火、山、泽”八种自然现象。伏羲氏对大易的贡献，有如图 2-1-5。

我们假定☰代表天，而☷代表地。☳、☴、☵这三个卦“一”比“--”多，基本上以天（☰）为主。☶、☱、☲这三个卦“--”比“一”多，基本上以地（☷）为主。我们可以说☳这个卦，是天上面动，因为☳既然代表天，将天分成上、中、下三部分，那么☳表示天上面动，☴表示天下面动，☵表示天空中动，应该相当合理。天上面动代表什么呢？古代并没有人造卫星可以发射到天空上面，去观察天空上面有什么东西在动。那时候人们只能够从水泽的表面，看见天空的投影，看起来水在天空上面，而天空反而在水面之下，所以用☱表示泽。天空中动是什么？火燃烧起来的时候，空中一片火海，所以☲表示火。火在天空中耀动，是一种人人可见

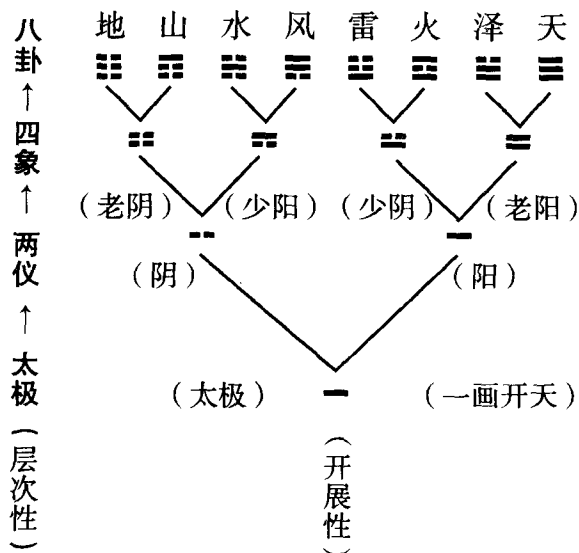


图 2-1-5 八种自然现象

的景象。天底下什么东西在动？往昔没有什么高楼大厦，天底下最容易被人们发现的，便是树木。树木高耸在天空底下，一阵风吹过来，树木摇摆着，果然出现天底下动的现象，所以☳表示风。

同样的道理，地上面动，最巨大的代表，便是山。所以☶表示山。地当中最显著的流动物，应该是水，所以☵表示水。地下面动，最明显的便是雷的震动，所以☳表示雷。如图 2-1-6。

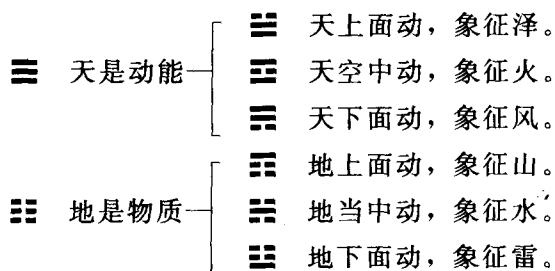


图 2-1-6 八卦的象征

天、地、水、火、雷、风、山、泽这八种和人类生活最具密切关系的自然物，大易用八种不同的符号来表示，构成八卦，也就是八种不一样的现象，用不同的符号，把它们悬挂起来，供大家观看。

尽管有人不相信早在畜牧时代，人类就有这样的智慧，能够画出这么美丽而整齐的符号系统，然而，伏羲氏过分突出的表现，却也呈现出曲高



和寡的无奈，一直到三千五百年后，周文王才承接着他的脚步，走出大易的新进程。

虽然不断出土的古物，使我们逐渐相信占卜用的“数字卦”，乃是易卦的最早形象和数字，但是，伏羲氏造八卦的传说，对于易学在管理上的应用，并没有负面的影响。尽管越来越多的人，相信《系辞》等易传并不是孔子的作品，然而系辞等易传对大易管理的施行，仍然具有实际的助益。所以研究大易管理，不需要刻意排斥伏羲氏画卦以及易传的解说，才能够发扬大易的智慧，增强管理的效果。

从伏羲氏画卦的传说中，我们可以体会出下述几点，和管理息息相关的事项。兹分述如下，以供参考：

1. 无论管理或被管理的人，都应该养成多动脑筋、多加思虑的习惯。凡事想好了才说、想妥当了才动手，做到谋定而后动，做好计划才执行。多想比较安全，多想也才能够周全。

2. 考虑的时候，需要分析和割裂；然而研判的时候，最好能够综合起来，从整体来思索，才比较妥当。一分而为二，二也就是多的意思。二合为一，便是回归原点，才不致走上偏道。

3. 遇到复杂的景象，要加以简单化。才不会越看越复杂、越想越头疼。看出简单的本体，才能够抓住要点。以简驭繁，力求抽丝剥茧，彻底弄明白事情的真相。

4. 不要把神拉进来，因为神只帮助自助的人。凡事先从人本位来考虑的话，人做得好，神自然会来帮忙。管理以人为本，一切事在人为，必须彼此都重视修己安人，才能提升管理的成效。

5. 世间事大多是相对的，也常常是矛盾的。我们用不着害怕矛盾，而应该阴阳互动，把矛盾化解掉。所以协调的工作十分重要。用协调来化解，尽量不使矛盾变成对立。

二、周文王演易

周文王以德治国，虽然殷商天下已大半归周，他仍然奉事殷纣为帝。后来纣王将文王囚禁在河南羑里，文王却利用被囚的时间，从事“演易”的工作。现在有些人仿效文王，一坐牢就写书，只是为了赚钱或打知名度，终究不如文王演易那么有贡献。

文王演易，把八卦两两重叠，成为六十四卦，后代的人，简称为“重卦”。

八个三画卦，分别为天☰、地☷、水☵、火☲、雷☳、风☴、山☶、



泽☱。两两相重，组合成为六十四个重卦，一个也多不了，一个也少不了，如表 2-2-1。

上卦 下卦	☰ 天	☵ 水	☶ 山	☳ 雷	☴ 风	☲ 火	☷ 地	☱ 泽
☰ 天	☰ 天	☵ 水天	☶ 山天	☳ 雷天	☴ 风天	☲ 火天	☷ 地天	☱ 泽天
☵ 水	☵ 天水	☵ 水	☶ 山水	☳ 雷水	☴ 风水	☲ 火水	☷ 地水	☱ 泽水
☶ 山	☵ 天山	☵ 水山	☶ 山	☳ 雷山	☴ 风山	☲ 火山	☷ 地山	☱ 泽山
☳ 雷	☳ 天雷	☵ 水雷	☶ 山雷	☳ 雷	☴ 风雷	☲ 火雷	☷ 地雷	☱ 泽雷
☴ 风	☴ 天风	☵ 水风	☶ 山风	☳ 雷风	☴ 风	☲ 火风	☷ 地风	☱ 泽风
☲ 火	☳ 天火	☵ 水火	☶ 山火	☳ 雷火	☴ 风火	☲ 火	☷ 地火	☱ 泽火
☷ 地	☳ 天地	☵ 水地	☶ 山地	☳ 雷地	☴ 风地	☲ 火地	☷ 地	☱ 泽地
☱ 泽	☳ 天泽	☵ 水泽	☶ 山泽	☳ 雷泽	☴ 风泽	☲ 火泽	☷ 地泽	☱ 泽

表 2-2-1 六十四卦一览表



八卦原本为三画卦，把两个三画卦重叠起来，成为六画卦。上面的三画卦，叫做“上卦”或“外卦”，下面的三画卦，称为“下卦”或“内卦”。

六十四个重卦之中，有一个上卦是“风”（☴）、下卦为“火”（☲）的“家人”卦，乃是管理的根本依据。

家人卦风（☴）上火（☲）下，合为风火（☴☲）家人，如图 2-2-1。它原本在说明“齐家”的道理，后来被延伸为管理的根本道理。我们一直喜欢“以厂作家”，视公司为家庭，看来管理和家人卦有分不开的关系。

（风自外入）风☴巽（风由火而生）

（火自内出）火☲离（火因风而烈）

图 2-2-1 风火家人卦

《说卦传》说：“挠万物者，莫疾乎风。燥万物者，莫熯乎火。”挠是摧折的意思，摧折万物的力量，以风为最大。风一吹，草木都向一边倾倒；狂风吹袭，更是摧枯拉朽、很难抵挡。燥即干燥，熯也是干燥的意思，使万物干燥坚实，没有比火更为燥烈的。

“火”（☲）在内，内火旺就鼓动空气的流动而生风。“风”（☴）在外，外风大则吹得火更加旺炽。风吹火、火生风，相生相成，愈互动愈热烈。这种风与火的互动力量，可以排除万难，象征家人同心协力，能够成功伟大事业。《杂卦传》说：“家人，内也。”风自火出，家人卦为人心向内的象征，有由内及外的意思。“家人”象说：“风自火出，家人。君子以言有物，而行有恒。”风自火出，含有火由风炽的意义。风火是互相依存的关系；组织成员，既然有如一家人，自然应该人心向内，存有高度的向心力。能不能如此，要看治家的人，是否言必有物而不虚妄、行必有恒而不反复。

管理者的第 3 课

组织成员的向心力，是管理成败的主要关键。大家同心协力，组织力自然强大。这时候组织成员有如一家人那样，血浓于水的感情，使大家目标一致，互相包容，彼此协调，因而团结无比，发挥家和万事成的力量，这才是真正的领导有方。

孔子说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”领导者本身言不虚妄而行无反复，一举一动都显得正当，就是不下命令也行得通；反过来，领导者本身言行不正当，就是下命令也没有作用。孔子同样用“风”



做比喻说：“君子之德，风；小人之德，草。草，上之风，必偃！”领导者体会“风”的力量，可以使部属产生如“草”一般的反应。因为草如果被风吹，一定会顺风而倒。家人卦指出领导的力量，其实来自潜移默化，以求齐归于正。

“巽”原本为外卦的“风”，用意在于“家人”所产生的组织力量，要像风一样向外发展得顺利无阻。“离”原本为内卦的“火”，表示外“巽”的风，必须依赖内“离”的火。由内部明正发展为外部的强大竞争力，正是管理由内及外的过程。

家人卦（䷤）的六爻，各有其主旨，如图 2-2-2。第一爻爻辞说：“闲有家，悔亡。”闲的意思是“防范”，“有”字当做“于”解释。“闲有家”便是“防范于家”。管理的要领在“慎始”，防范组织成员养成不良的习惯，才不致发生不祥的事情；所以说“悔亡”，不致引起后悔的意思。

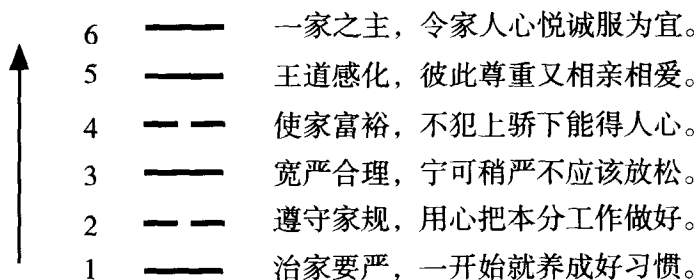


图 2-2-2 家人卦六爻主旨

第一爻象征管理的开始阶段，告诉我们一开始便有所防范，不能够掉以轻心，不讲求慎始，等到发现弊端，才急着设法解决。组织刚刚成立的时候，就要慎选成员，而且约法三章，不要为不良恶习所感染，这是“管理优先法则”，最好“先管理再谈其他”。

管理者的第 4 课

慎始，慎始，是管理者必须掌握的重点。凡事求快，要慎防一开始就做错，引起一阵慌乱，更加难以排解。我们主张事缓则圆，并非完全为了人与人之间的圆满。实际上也为了宁可想得周到一些，务求一出手就命中，免得生是非。管理的开始，是严管勤教。教导部属、员工如果不用心，便是不够严厉的表现。严管，是居于关怀和爱心，不忍心耽误员工宝贵的青春年华，并不是主管显威风、摆架子，处处表现自己学问大、功夫够。



第二爻爻辞说：“无攸遂，在中馈，贞吉。”“遂”字是“专成”的意思。组织制度化，一切事务都有其一定的常道，基层主管，只须遵照常规而行，不必另有所专，更不可以擅自作主、随便改变工作规范。基层主管多半对内不对外，有如妇女在中馈，主持厨房内的事务，只要顺应上面的指示，依常规运作，便能正常而吉祥。

馈是服侍尊长饮食，“在中馈”指妇人在家主持治备食物及祭祀事宜。这一爻的意思，可以引申为：“组织成员之中，对内尽量遵照组织订定的规范，合理地服从上司的指示，以落实组织的策略，自然贞吉。”基层员工，以服从、务实为主，规规矩矩做人、实实在在做事。

第三爻爻辞说：“家人嗃嗃，悔厉吉；妇子嘻嘻，终吝。”嗃嗃意指严厉，嘻嘻则是笑闹无节。管理过于严酷，员工如受火烤，虽然有伤和气而后悔，却因成员知所警惕而吉祥，所以说悔厉吉。若是管教不严，大家笑闹而不知节制，反而招致“一团和气，一事无成”的恶果。恩威并济，最好先有威，然后才施恩。有刚有柔，才能合理。

现在主张“人性管理”，有些人以为“严厉”不合乎人性的要求。其实不然，管理固然不宜过分严苛，适当的严厉仍旧是需要的。管理过严，使员工有如被火烤烘，如果方向正确，未失正家之道。管理过宽，让员工终日笑闹嬉戏，显然并不合适。

第四爻爻辞说：“富家，大吉。”富指“禄位昌盛”，当然大吉大利。在家庭能够促使家道富有，在企业能够达成预期的业绩，在国家能够维持国运昌隆，这是管理最大的成效，所以大吉。只要取之有道，富有并不是罪过，反而值得大家用心追求。

《说卦传》说：“巽为近利，市三倍。”市就是交易，能够获利三倍，表示利润甚丰。可见大易管理，也讲求“利”。不过“正利”、“邪利”、“暴利”，应该详为明辨，求正利、舍邪利、不求暴利，才是经营的正道。

第五爻爻辞说：“王假有家，勿恤，吉。”假的意思是感化；王假有家，指以治家的道理来感化组织的成员，自然不必忧恤而吉祥。化外人为家人，是家族企业成功的根本道理。组织有如一家人，自然血浓于水，同心协力。

王假有家的主要精神，在“交相爱”。交相爱是“推己及人”的“推爱”，而不是墨子所倡导的“兼爱”。墨子主张“爱无差等”，事实上并不可可能。组织成员的结合，虽然基于志同道合，但是人与人之间终久要施以有差别的爱。管理是不是应该“一视同仁”，值得我们深入去探讨。站在



一视同仁的立场，来讲求合理的差别待遇，应该比较可行。

第六爻爻辞说：“有孚威如，终吉。”管理者不可无威，更不能不令人心悦诚服。有孚就是心悦诚服，威如便是威仪肃然。管理者恩威并济，要威得大家心悦诚服，必须做到前面所说的言有物而行有恒。管理者要经常反省自己是不是做到这种地步，才能够终保吉祥。

这一爻所说的“威如之吉”，主要在提醒管理者：有没有注意“舜当年用威征伐有苗，而有苗不服”的故事，明白“舜把自己的国家治理得很好，施行德化，有苗自然就归服了”的道理，反省自己：“我修身了吗？齐家了吗？”然后才能够进一步探究“组织内的同仁服不服自己”的问题。凡事先求反诸己，不要先怪责别人，大家更能心服。

家人卦的卦辞说：“家人，利女贞。”为什么不谈“利男贞”，却强调“利女贞”呢？因为俗语说得好：“妻贤夫祸少。”几乎每一位成功的男人，背后都有一位贤内助，使他没有后顾之忧，可以全心全意投入他的事业。

“利女贞”在管理上的意思，应该是指组织成员，平时当然要有积极性、建设性的意见，促使公司更为进步。但是对外要能够步调一致、全力支持代表公司的人，使他们能够无后顾之忧地、勇敢向外界争取大众的良好印象。

还有一点，那就是女性似乎比较善妒。利女贞提醒我们，同仁之间，不要互相嫉妒，以免彼此扯后腿，使原本好好的事情，也因闹意气而弄得一团糟。

当然，主管更应该设法协调互相嫉妒的同仁，使他们相安无事，以求一家人和气相处、同心协力。现在有一些主管，常常故意挑起同仁间的嫉妒，将其做为一种激励的手段，这种做法实在害人又害己。

家人当中，子女有嫉妒的情况，势必失和，终究要闹事。组织成员之中，若有嫉妒情况，主管应当极力排解疏通，否则后果不堪设想。

作者屡次应邀参加公司岁末的“尾牙”联欢宴会，发现大多数被老板大力表扬的特优员工，十分不幸地第二年都“阵亡”了。仔细追踪，原来他们被善妒的同仁不停地打小报告，以致最后伤痕累累、含恨而终。

风火家人卦对于管理的启示，分述如下：

1. 管理的顺序，依家人卦“离火在内，巽风在外”的形象，应是“风由火而旺盛”，最切近的莫过于家人。所以“齐家、立业、治国、平天下”，有如一星一点之火，逐渐延烧：先把家齐好，再来管理公司、治理政事，总是比较根本的做法，大家也比较容易心悦诚服。有些人全心做事



业，弄得家庭不美满，说起来牺牲太多，年老时更觉得遗憾。

2. 家和万事成，但是“和”必须“合理”，才不致变成令人厌恶而又害怕的“和稀泥”。家人卦的彖传说：“家人，女正位乎内，男正位乎外，男女正，天地之大义也。”主要在提醒组织成员，必须“各正其位”，各人努力扮演好自己的角色，该对外的要好好对外，以获得社会大众普遍的好感；该对内的要互相支持，使各人的事务得以密切配合。又说：“家人有严君焉，父母之谓也。”当今民主时代，固然讲求平等，却也不能没有职位上的尊重。主管下班时，彼此可以像朋友一般相处。上班时他就是主管，应该给予相当的尊重。然后“父父、子子、兄兄、弟弟、夫夫、妇妇而家道正，正家而天下定矣”，父母像父母的样子，子女也像子女的样子；家道端正之后，才能够进而管理公司、治理政事。

3. 管理固然应该塑造融和安乐的气氛，却必须讲求条理。放纵部属或者过分严苛，都不是理想的管理。但是在“嘻嘻”与“嗃嗃”之间，往往不容易处理得恰到好处。这时候宁可稍为严肃一些，以免招致祸患。有一些年轻主管，喜欢向作者炫耀：“我同部属相处，几乎打成一片。”作者也相当不客气地回答：“打成一片是不错，可惜我看了半天，看不出谁是主管！”主管和部属，就算不是主从的关系，最少也应该保持主伴的距离，有主（主管）也有伴（部属）更为合适。

4. 家人卦外巽内离，离火盛而巽风生，外风盛大起因于内火炽热，这种由内及外的道理，告诉我们“企业形象”系于“企业实力”。没有实力的企业，即使极力塑造形象，不过是一种假象，迟早会被社会大众所揭穿。先有实力再求形象，才能名副其实。

5. 内离即内明，组织内部是否“明义”、“明礼”、“明廉”、“明耻”？这决定着管理的效果良窳。管理者必须肩负起“明礼”说教“嗃嗃”的重任，成为“明义”的实践者，才能够维护组织内的体制化和伦理化。

6. 家人扮演“运筹帷幄之中”的角色，以期“决胜千里之外”，正是“火旺生风，风炽火烈”。所以员工之间，必须互相友爱。组织成员，各自修己安人，自然管理顺利而有效。管理的意义，即是“修己安人的过程”。

我们举家人卦为例，一方面说明它和管理具有十分密切的关系，可以说明管理的基本道理。这一基本道理一直到现在仍然实际可用；另一方面则说明在大易的发展过程中，很不容易明确划分应该属于什么人的贡献。

这一节虽然以周文王演易为题，还是免不了引用一些孔子的话，目的在使大家更明白家人卦的意义；也让大家认识到划分清楚谁的贡献并不重



要，重要的是把道理说明白，这样对我们更有助益。

三、孔子集大成

东汉郑玄说：“易历三圣，世历三古。”三圣指伏羲氏、文王及周公，还有孔子。明明四位圣人，偏说是三圣。三古指上古、中古、近古，比较没有疑义。

为什么四位圣人要说成三圣呢？这和易卦由太极而两仪，发展到三画卦便告打住，不再画出四画卦恐怕颇有关联。三画卦重为六画卦，一共可得六十四卦，合计三百八十四爻，说复杂还算简单，说简单已经够复杂了。若是往上发展为四画卦，重叠起来，就有二百五十六卦，合计两千零四十八爻——无论卦数或爻数，都过分庞大，令人觉得太复杂了。

事不过三，无三不成礼。于是能够归纳成三的，我们多不说四。伏羲氏、周文王、周公以及孔子四位圣人，我们一看便发觉周文王和周公原本是一家人，把他们合在一起，只有亲上加亲，不会不愉快；于是“易历三圣”，便自然而然流传下来，以迄于今，如表 2-3-1。

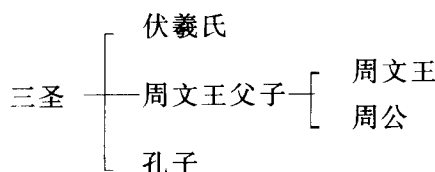


表 2-3-1 易历三圣

这种“约法三章”的精神，在管理上应用得十分广泛。我们建议主管有事交代部属，最好简单明了，一、二、三便告完毕，部属才记得住。千万不要一、二、三、四、五，引起部属“你到底有完没完，这么多条，我不相信你自己记得住，大概也不会责怪我忘记了”的反感。现代人喜欢条列式，更应该把握这种“不过三”的精神。

管理者的第 5 课

约法三章符合现代化管理的要求，称为 ABC 重点管理。凡事先条列出各种需求，然后依据重要性加以评比，排出优先顺序。重要的居先，逐一排列下来。于是先前的三条，便是其中最为重要的需求。依据 80/20 定律，这三条的分量，虽然只占全部的 20%，而其重要性，可能已经涵盖了 80%。只要把这三条做好，其余的应该可以迎刃而解。

实在需要很多条，也应该把它们归纳成三大条，就如“上古伏羲氏、



中古文王周公、近古孔子”那样明白好记，才有效果。

伏羲氏，《周易·系辞》记载为包牺氏。推想起来，大概是当时各部落的一位共主。他对大易的贡献，在“观物取象”，观察自然界、生活中的具体事物，模拟这些事物的形象，画出具有象征意义的八种卦象。

周文王，姓姬名昌。当时是周伯，被纣王囚禁在羑里；整整七年的监狱生活，都用来“演易”。他将伏羲氏所画的八卦，重叠成为六十四卦，写作各卦的卦辞，并且利用蓍草设计出一套新的筮术，以代替古传的占卜。

也有记载周文王囚禁羑里三年的，究竟是七年还是三年，无从查考。但是可以肯定的是，他的“羑里演易”，对大易的发展，贡献良多。

周公姓姬名旦，是周文王的第四个儿子，他继承父志，写作爻辞，加强了吉悔凶吝的道德教诲。

孔子名丘，字仲尼。他晚年读易，把用柔皮编连的竹简翻来复去，读到韦编三绝，深有体会，为《易经》写了十篇传，分别是：

1. 《文言》。分前后两节，用以解说“乾”、“坤”两卦的象征意旨。前节称为“乾文言”，后节则是“坤文言”。文言的意思，即为“文饰‘乾’、‘坤’两卦的言论”。现在分开来放在乾、坤两卦的最后部分。

2. 《彖传》上、下。彖是“断”的意思，分上、下两篇，共六十四节，分别解释六十四卦的卦名、卦辞和卦体，分析每一卦的卦德和卦才。东汉末年经人拆散，分别出现在各卦，成为“彖曰”的部分。

3. 《象传》上、下。把六爻卦分成上下两个三爻卦，将上下卦相重的意义，和上下两象间的相互关系加以说明，从自然现象看人事理则，标以“君子以”或“先王以”的字样，告诉大家怎样从六十四卦的卦象来体会为人处世的道理，叫做“大象”。再进一步，分析每一爻的象征，就叫做“小象”。汉魏以后，亦经人拆散，分置各卦，成为“象曰”的部分。

4. 《系辞传》上、下。《系辞》上篇，着眼于形而上的道体；下篇则着重在形而下的器用。《系辞传》也称为“易大传”，是早期的“易义通论”，对《易经》的各方面内容做了比较全面的阐明，有助于了解《易经》的大体凡例，以及各卦的卦爻辞大义。

5. 《说卦传》。说明八卦相重的来由，以及八卦所代表的意义。再从先天八卦和后天八卦的两种方位，来说明八卦的取象特点。对卦形符号的构成原理，有详细的例解。

6. 《序卦传》。说明六十四卦的编排次序，阐明前一卦启引后一卦，



以及各卦依序相承的意义。全文分成两段：前段叙述上经“乾”卦至“离”卦三十卦的次序，后段则说明下经“咸”卦至“未济”卦三十四卦的次序。六十四卦的次序，如果不是按照正反颠倒相“综”（如䷊泰卦下为䷋否卦、䷂屯卦下为䷃蒙卦），便是依照阴阳旁通相“错”（如䷜坎卦下为䷝离卦、䷐随卦下为䷑蛊卦）。我们喜欢说“错综复杂”，与卦序的变化有关。

7.《杂卦传》。打散序卦传所排列的次序，将六十四卦重新分成三十二组，两两对举，或以相同的归类，或以相异的互明，藉以说明一正一反的变化规律。

以上七种，除《文言》、《说卦传》、《序卦传》、《杂卦传》各有一篇合计四篇外，其余《彖传》、《象传》、《系辞传》均分成上、下篇合计六篇。七种十篇，合起来称为《十翼》，相当于《易经》的十只翅膀，帮助《易经》顺利飞行，如图 2-3-1。

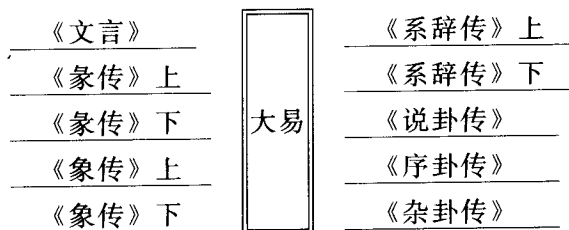


图 2-3-1 大易的十只翅膀

这些有关大易的传说，除了伏羲画八卦之外，历代都有很多不同的看法。

例如“什么人把八卦重成六十四卦”，唐朝以前，就出现四种主要的说法：王弼认为是伏羲氏，郑玄这一门派认为是神农氏，孙盛说是夏禹，而司马迁则认为是周文王。

《十翼》是不是孔子所作？古代学者，几乎都没有异议。一直到宋代，欧阳修才提出质问，认为《系辞传》、《文言》、《说卦传》、《序卦传》、《杂卦传》并不是同一个人的手笔，不应该说是孔子的作品。现代文献学告诉我们，《十翼》不是一人、一时的著作；甚至对阴阳的解说，彼此都不能一致。

近年来考古学对甲骨文的研究，逐渐证实清朝顾炎武的说法，认为重卦不始于文王，应该在周朝以前，至少可以上推到商代。

大家也逐渐认为：彖辞和爻辞可能是殷末周初的作品，而《系辞》、



《文言》、《说卦》、《象传》、《彖传》可能是春秋战国甚至以后的作品，《序卦传》和《杂卦传》则可能迟至汉初才写成。

但是，我们仍然推崇孔子是集大易经传的大成者，其理由有下述三点：

第一，中国社会，由于大家不认输，要出人头地，十分困难。像孔子这样的人，能够普遍获得大家的敬仰与爱戴，实在不容易。如果把他打倒，再树第二个孔子，恐怕并不容易。请看历代多少人想打倒他、取代他；但经过一段时间之后，孔子还是活在大家的心中。

其次，中国人不崇拜权威，好不容易才敬仰孔子；拿孔子的话来沟通，当然比较容易被接受。因此我们说出了许多“子未语”，甚至连“子不语”的部分都搬了出来。我们把孔子神化，实在有不得已的苦衷。只要对大家有利，继续把自己的智慧，加在孔子身上，未尝不是一种有效的途径。

第三，孔子逝世之后，只剩下一个符号“孔子”。在这个符号上头，不断地“旧瓶装新酒”，竟也屡遭攻讦，未免过分小气。哪一天连旧瓶都打破了，新瓶又不容易引起大家的共识，那怎么办？

旧瓶装新酒，从某一种意义来看，不正是“持经达变”？旧瓶就是“经”，新酒便是“变”，符合中国人“以不变应万变”的最高原则，我们还不满意什么呢？

要改变孔子，或者打倒孔子，甚至取代孔子，最好的办法恐怕就是“顺着孔子来打倒孔子”。嘴巴上一直推崇孔子，口口声声“这是孔子说的”，暗地里偷天换日，把他的言论都换掉了。反正孔子再伟大，现在也已经口不能言，还不是无可奈何。

我们会指责这种手段太卑鄙，诅咒这种人不得好死。惟一的办法，就是用孔子的话做‘经’，添加自己的智慧，成为‘权’。只要把握“权不离经”的精神，便不致“离经叛道”了。

“孔子集大成”是真是假，并不那么重要，这个问题我们交给考据学者去研究。我们宁可认定：春秋时代，孔子有鉴于世道衰微、人心彷徨，于是着手为《易经》作传。他不用《连山易》、《归藏易》，独重《周易》，因为他最敬仰周公，以致每次做梦，都喜欢梦见周公。孔子所作传文，有三个特点，分述如下：



1. 重“有”不重“无”

孔子把人分成三种：生而知之者，学而知之者，以及困而知之者。生而知之者自己具有极高的领悟力，足以兼通“有”、“无”（形而下与形而上）。孔子把重点放在学而知之者的中等智慧大众，主张“有教无类”，因此比较着重形而下的发挥。例如“生与死”，孔子便指出：“未知生，焉知死？”

老子的学说，正好和孔子相配合，重“无”不重“有”。先读好孔子的书，再读老子的书，依大易的观点，其实是一贯的。如果孔子的书都读不好，读老子《道德经》是没有用的。我们一直主张中坚干部厉行孔子的仁义学说，等到高阶，再来发扬老子的无为而无不为，才合乎大易管理。

2. 论“德”不论“道”

中国人津津乐“道”，偏偏“道可道，非常道”，所以孔子由学易而知天命，才觉悟五十岁以前要悟道，原来如此不容易。他因而更加增强“立人之道，曰仁与义”的信心，论“德”不论“道”。

一个人在未悟道之前，最好先修身，把自己的德业修治好，从笃行中悟道，比较实际。

大易管理的定义，为“修己安人的历程”。管理者把自己修治好，再进一步把人安顿妥当，使追随自己的人，都能自由自在地得其安，便是管理。

以“德业”来贯穿“象位”，正是大易管理与伦理道德合一的最有效方式。

3. 重“人”不重“神”

孔子指出“殷人尊神，率民以事神，先鬼而后礼”，殷商时代重鬼神，所以占卜、筮术盛行。他比较推崇“周人尊礼尚施，事鬼神而远之”，因此将筮术占断改变为实用哲理。

孔子以前，卦爻辞多半示明“象”和“意”，不言及“理”。孔子作《十翼》，主要在说明易“理”。

一切按照道理，便是最好的管理。只是“理不易明”，小心谨慎为是。实在难以判明的时候，“祭神如神在”，将占卜当做参考，也未尝不可。

《十翼》不是孔子所作，但是采用了孔子的言论和观点。它们统合起



来，挂上“孔子”的招牌，目的不过在加强大众的信心。我们依据中山先生“合用”的指针，看它合不合我们用：合，就用；不合，弃之可也。

孔子集大成，就让他集吧！何必一定要打倒他，徒然气死自己？

管理者的第6课

管理应该以人为本，才符合人性的需求。凡事按照神的意旨，求神问卜，那已经是神本位，不是大易管理的根本精神。既然以人为本，就应该重视人的德业。因为伦理道德，是人与禽兽的差异所在。管理者最好认定人为万物之灵，这样才能够找到志同道合的同道，大家最起码都是万物之灵，不至于搞那些禽兽不如的勾当。这样对管理效果的提升，定然大有帮助益。

四、发展的主轴

从伏羲画卦开始，到孔子集其大成，大易管理的发展，有三大主轴，如表 2-4-1。兹分述如下，以供参考：

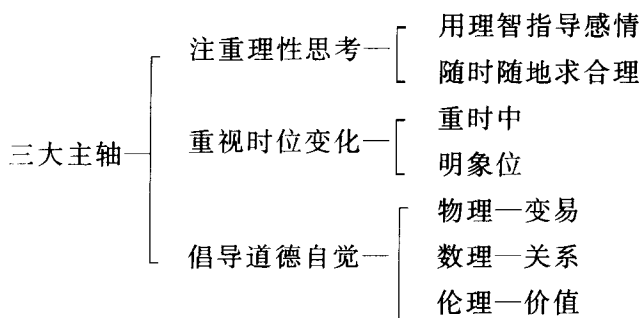


表 2-4-1 大易管理发展三主轴

1. 注重理性的思考

《系辞·下传》说，古时候伏羲氏治理天下，上则观象于天，下则取法于地。广泛观察鸟兽羽毛的纹彩，以及山川水土的地理；近的取象于一身、远的取象于万物，因而创作八卦，以融会贯通造化自然的道理，并且区隔天下万物的性质。

这一段话，告诉我们伏羲画八卦，并非完全是仅凭观察的结果便依实绘画，而是经由上下周遭的仔细观察，通过理性的思考，归纳成为八种代表性的符号的。



从事管理的人，经常需要做出各式各样的决策。这时候理性的思考就十分重要。感情用事的结果，便是常常做错误的决策，为害极大；几次决策错误，便是运气不佳，祸害必来。

管理者的第7课

用理智来思考，用感情来互动，应该是管理者情理兼顾并重的良好态度。人是有感情的，若是管理者无情，那就很难感应员工，大家不容易心悦诚服，不可能收到家人卜的效果。但是感情不能用来影响理性的决策，否则为害很大，后果必定相当可怕。理智用来指导感情，然后以合理的感情，来感应员工，应该是十分理想的管理方式。

我们对照《大学》所说的八条目：格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下。以格物为开始，格致之后，才谈得上诚正，可见用理智（格致）来指导感情（诚正），才是管理者正确的思考方式。

孔子之所以被尊为万世师表，原因即在这种理性思考的推展。

伏羲氏画卦，文王两两相重，成为六十四卦，主要在观象。所以《系辞》上传说，圣人把卦画出来，让大家方便观察各种不同的事物形象。每一卦都附有文辞，来表示吉凶的象征，并且说明变化的道理。其要点如下：

（1）事物以获得为吉，丧失为凶，所以吉凶是得失的象征。

（2）我们对某些事情觉得懊悔，便产生忧虑。对某些事物觉得吝惜，便有所顾虑。所以悔吝是忧虑和顾虑的象征。

（3）阴代表柔，阳代表刚。阴柔主退，而阳刚主进。两者交互变化，便是进退的象征。阴柔好比暗夜，阳刚有如白昼，所以刚柔也可以说是昼夜的象征。

象就是现象，在管理上的应用十分广泛。各种内外环境的变动，自然产生不一样的现象，而且经常有变化。《系辞传》说得好：易学的内容，主要在于卦象；而卦象的作用，则是把一切事物的形态，用卦象征出来，以让我们便于观察，用心加以理会，明白其中的变化，归纳出可以遵循的道理。随时合理应用，发展理性的思维活动，使管理得以事事合理、时时妥善。

2. 重视时位的变化

西方人喜欢说时间与空间，并且把时、空当做知识来认知。管理者研



究“怎样利用时间”，远比“为什么要利用时间”来得认真而专注。

中国人重视时、位，其内涵比时间和空间丰厚得多。我们讲求“天时、地利、人和”的配合，同样的时间，可以产生不一样的价值。如果“时一位一人”三者密切配合，必能获得良好的效果。我们通过“待时、察时、趁时”以求“及时”缔造“时中”的佳绩。在六十四卦的卦辞及彖辞，可以体会“时”的涵义，如表 2-4-2，兹举例说明如下：

豫彖传：豫之时义大矣哉！
随彖传：随之时义大矣哉！
颐彖传：颐之时大矣哉！
大过彖传：大过之时义大矣哉！
坎彖传：险之时用大矣哉！
遯彖传：遯之时义大矣哉！
蹇彖传：蹇之时用大矣哉！
睽彖传：睽之时用大矣哉！
解彖传：解之时大矣哉！
革彖传：革之时大矣哉！

表 2-4-2 时的涵义

(1) 豫䷏的彖辞说，春生夏长，秋杀冬藏，是自然的四时节气，不能颠倒错乱。管理者不违反自然的律则，在全家人团聚、准备欢渡春节的前夕，发放年终奖金，才是得时的措施。如果为了恐怕员工拿了年终奖金、过年便跳槽他去，故意将年终奖金延迟到翌年的三月才发放，则是违时的方式，令人很不愉快。这种做法不合乎豫卦的时空，员工不可能心悦诚服。

(2) 遯䷠的彖辞说，虽然小人有逐渐增长的情势，但是首长仍然能够信任、爱护君子。在这种时期，君子鞠躬尽瘁，还可以有所作为，不一定要逃避。如果自认为君子，在这种关键时刻，最好仔细考虑。到底要明哲保身、辞职他去，还是要为组织牺牲，与小人一决生死？因为这是可进可退的时刻，必须审慎抉择，然后知所进退。

(3) 坎䷜的卦辞说，当我们处于危险、困难的时刻，心情务须保持开朗，以免惊慌失措。不忧不惧，才能够化险为夷，这才是应付险难的可贵之道。管理者面对险难，必须按照坎卦所说的道理，要具有克服险难的信心。



如果说“时”是河流，那么“位”更是河流中的杂物。有当“位”的，也有不当“位”的。管理者要随“时”的变化，合理调整自己的“位”，才能趋吉避凶。

“时”包含时机和情势，“位”包括身份和场合。时机良好，情势不一定有利，所以适时还需要造势。身份合适，场所不一定配合。在不一样的场合，应该依照自己的身份，做出不相同的表现。时位配合妥当，表现出此时、此地最合理的态度和行为，或者做出有效的决策，便是时中。

各种形象，配合时位的变化，加以理性的思考，成为管理者必修的课程。孟子推崇孔子为圣之时者，便是能够随着时位的变化，调整自己的言行，以求恰到好处。

3. 倡导道德的自觉

牟宗三先生认为大易的内容，主要有物理的、数理的以及伦理的三部分。物理方面的原则是“阴阳”，是“变易”，是“生成”，可以用“易”字来表示；数理方面的原则是“序理”，是“系统”，是“关系”，可以用“序”字来表示；至于伦理方面的原则，那就是“意谓”，是“价值”，可以用“吉凶吝悔”来表示。

孔子说，易学精深广大，是增进道德与开展事业的大学问。《系辞·下传》说：天下之动，贞夫一者也。意思是天下的事物，尽管随时都在变动，但是以自然合理为正常，则是一致的，称为常道。做人做事的常道，便是我们所说的道德。所以孔子说：道德浅薄而位居高阶，才智短绌而谋划大事，力量微小而担当重任，都是一种灾祸。

易卦中和道德有关的，举例说明如下：

(1) 履䷉卦，是道德的基础。履是践踏，在人生的道路上，必须有立身行事的原则，那就是礼。用礼来实践人生的险恶的大道，应该可以免祸。道德修养良好的管理者，凡事遵从礼法、谦虚待人，自然能够履险如夷。

(2) 谦䷎卦，是道德的把柄。大家都企求富贵，却不知道富贵集于一身的时候，就成为众矢之的了。如果想要安全，便应该将自己的富分享给天下的穷人，以自己的贵去礼待天下的贱人。老子说：“将以为人已愈有，将以与人已愈多。”因为天心人意，都是厌恶奢侈、骄傲的。谦虚的人，懂得分享穷人，使人不觉得奢侈；知道照顾贱人，使人不认为骄傲，才能够长保富贵。管理者若以谦虚为怀，则安全有保障，富贵而平安。



(3) 复䷗卦，是道德的返本还原。社会上小人之所以长而君子之所以消，一定是君子给与小人滋长的机会。现在君子一阳来复，目的不在对小人施以报复，却应该力求自身的道德修养良好，使天下归仁，小人之道自然消退。管理者不必疾恶如仇，一定要对小人报复。只要以身作则，把风气扭转过来，也就是复礼为仁了。

(4) 恒䷟卦，是道德的固守勿失。事理的原则必须恒久固定，但是执行的手法，却应该持经达变，以求因时制宜。管理者教导大家在恒久固定之中，寻求当变与可变的道理，让大家充分了解恒久不变的局势有赖于大家的用心变化来维持。

(5) 损䷨卦，是道德的修持功夫。当财源充裕的时候，管理者若是想要挥霍浪费，最好想想损卦损下益上的道理。到了下无可损的时候，上就得不到利益了。管理者最好采用损己的态度，来善待同仁。相信他所获得的补益，将远大于他所损失的。

(6) 益䷩卦，是道德的充裕。彖辞说，损上益下，管理者将利益和同仁分享，看起来自己损失而同仁获益，实际上同仁心悦诚服，必然同心协力，创造更好的业绩。

德本才末，是大易管理的根本用人原则。因为《系辞·下传》说得十分明白：善行不累积，不足以成名；罪恶不累积，不足以自取灭亡。如果以小善没有什么好处而不为，小恶无伤大体而不求改变，终有一天，恶积如山而不可掩盖，罪大滔天而无法解救，那就凶险至极了。



大易管理

——中国式管理的真谛

第三篇

大易的功能



大

易具有四大功能，分别称为“象”、“数”、“理”、“占”。又可以分为两大部分：一为“象、数、理”，一为“占卜”。

“象”指“各种相关的变项”，也就是“可资分析的现象”。“数”即“有关的数据”。有象有数的，必须经由象数来推理，构成“象、数、理的连锁作用”，从中找出可行的合理途径，然后据以实施。若是舍弃象数，专就占卜，那就过分迷信了。

象、数、理的连锁作用，正是管理合理化的决策过程。按照道理去做，叫做管理合理化。怎样才合理？惟有通过数据和现象来判断，才能预见未来的先机，进而合理运作，求得最大的利益。这种预见，即为对于未来的预测，并无神通可言。

无象无数时，怎么办？难道可以一切停顿、不做决策？这时候就需要占卜，用来引发第六感，也就是我们常说的直觉，以达成决策。

占卜是不是迷信？答案很简单：占卜本身不迷信，占卜的人才可能迷信。信者自信，迷者自迷。迷不迷信在人，并不在占卜。

完全相信占卜的结果，毫无疑问地照单全收，那就是迷信；有了占卜的结果，还会进一步自我判断，可信可不信，或者有些部分信有些部分不信，最后依然由自己决定，就不是迷信。

管理的目的，在求趋吉避凶。除了数、象、理、占之外，管理者本身的德行也很重要。有德的管理者，不论依象、数、理连锁作用而行，还是依占卜判断而决，必然逢凶化吉。缺德或无德的管理者，最后必凶，这也不是迷信。如果做人连这一点起码的信心都没有，恐怕也不是称职的管理者。

大易的“象”，是伏羲氏的贡献。他按照当时的景象，画出八卦。用八种由“一”（阳）和“--”（阴）这两种简易符号所组成的卦象，来表示八种和人类生活最具有密切关系的变项，已如前述。

周文王被关在牢里的时候，把他最为擅长的筮术，演化在六十四卦上面，每一卦都系上卦辞。后来周公更添加爻辞，使八卦的符号，变成具有实用价值的筮术。

占和卜是两种不同的方法，都可以用来决嫌疑、问吉凶。占是占筮，利用蓍草五十支，按照一定的手续加以分配，然后计算蓍草的数目，几次组合的结果，可据以判断吉凶。所重的是数，《左传》说：“筮，数也”，正是此理。卜是卜卦，利用龟甲或牛的肩胛骨，先加以钻凿，再用火烤，所产生的裂纹，称为卜兆，也可据以判断吉凶。卜卦主要看象，所以《左传》记载：“龟，象也”。



孔子解释大易的哲理，把它由神道引入人道，脱掉原先以神道设教的神秘外衣，开创了大易哲学。他希望大家尽量不要依赖占卜，转而应用大易的道理，以发挥大易的大用。他说：“不占而已！”意思是不可以完全相信占卜，能够依理而行，当然可以不卜。

一、大易应用和管理上有四大功能

如果说“《易经》本来只是一部卜筮的书”，相信很多人对此都会持反对的态度，认为伏羲氏画卦，原意在造字。许慎所著《说文解字》十四篇，已经明白记载。

反过来说：“《易经》是一部讲述义理的书。”那么很多人又会不屑地指出：社会上卜相卖艺的人，哪一位不是《易经》学家？朱熹“《易经》本为卜筮而作”的话，已经说得十分清楚。

这种争执，并不是“愈辩愈明”所能够解决的。不如用中国人擅长的“二合为一”方式，说“大家都有道理”，比较容易不伤和气。

事实上正是如此。八卦乃是原始文字的滥觞，最初并未具有丝毫阴阳变化的神秘意味。周文王被囚在羑里的时候，有心借当时殷商重视筮术的风气，将八卦两两相重，以卦爻的变化来阐发建国育民的哲理。依筮术的推行而教化大众实行易道，让大家知道顺着易理即吉，违背易理就会凶。然而六十四卦用于筮术，拿来占断人事，也确实有其依据，不能够盲目地痛斥为迷信。占卜如果完全不灵验，相信不可能沿用至今。

陈炳元先生认为《易经》十二篇，无论卦辞爻辞，以及《十翼》之中，都离不开三项要素，那就是象、数、理。因为数由心生、象从数出，象繁数滋，揆之于理，观象明理，穷理推数。可见无论何时，讲到任何事情，都应该从“象、数、理”三方面来考察。

管理者的第8课

看到数字的时候，赶快去观察现象。两者配合，才可能成为数据，也就是能够做为依据的数字。若是不相符合，就应该追究为什么这样的原因。若是现象变了，数字也要跟着改变。若是有人捏造，要及时加以更正。看到现象，也应该赶快找出数字，加以量化，才方便计算，也有利于正确的研判。现象若是不断在改变，便需要追踪计量，统计出变化的数据。现象和数据的背后，必定有什么这样的道理，最好及时把它寻找出来，做为推理的依据，以预知未来可能的变化。



首先，伏羲氏用手在地面上画一个最简单的符号“--”，这一画便是“数”的开始。中国人喜欢说“我心中有数”，而且普遍承认一切皆有“定数”，可以证明我们对“数”的重视。当然，我们也可以说伏羲氏这一画是象，而“--”是象的基础。可见象数合一，观察者可各取所需，也可以合并解释。

我们先从数的观点来看，大易的数，高怀民先生依其性质，分为奇偶、大衍、老少阴阳、河图洛书以及先天易数等五类，如表 3-1-1。兹简单说明如后：

数	奇偶之数——“一”为奇，“--”为偶。奇为阳，偶为阴。天为奇为阳，地为偶为阴。
	大衍之数——演蓍之数，表示由一而多、由简而繁的演变。
	老少阴阳之数——七为少阳、九为老阳、八为少阴、六为老阴。
	河图洛书之数——数字的排列组合。
	先天易数——乾一、兑二、离三、震四、巽五、坎六、艮七、坤八。

表 3-1-1 大易的数

1. 奇偶之数。“一”一画为奇；“--”两画为偶。阳为奇，阴为偶。“一”发展为“☰”，象天，为奇；“--”发展成“☷”，象地，为偶。所以《系辞·上传》记载：“天一，地二，天三，地四，天五，地六，天七，地八，天九，地十。”其中五个天数“一、三、五、七、九”相加的和为二十五，仍为奇；五个地数“二、四、六、八、十”相加的和为三十，仍为偶。天地之数由一到十总和为五十五，为奇；象征天地之全的太极，也是奇。

2. 大衍之数。“衍”就是“演”的意思，《系辞·上传》说：“大衍之数五十，其用四十有九。”古人用蓍草做筹码，来推演由一而多、由简而繁的万物之数。整个占筮的经营，就在四十九根蓍草的变化，由所得的数来论断吉凶。这五十支蓍草，就代表大衍之数。

3. 老少阴阳之数。在占筮的过程中，六、七、八、九是四个十分重要的数，七为少阳，九为老阳，八为少阴，六为老阴。七与九为阳，向上由七而九；八与六为阴，向下由八而六，所以我们常说“七上八下”。七、九、八、六依“阳动而进，及老变阴，阴动而退，及老变阳”的理则，呈现“七→九→八→六→七……”的次序，象征易道的周流不息。

4. 河图洛书之数。《系辞·上传》记载“河出图，洛出书”，相传伏



羲时代，有龙马背负图案，出于黄河；夏禹治水时，有灵龟背负文书，出于洛水。从此河图与洛书并称，合为“图书”。河图以“点”构成，如图 3-1-1。

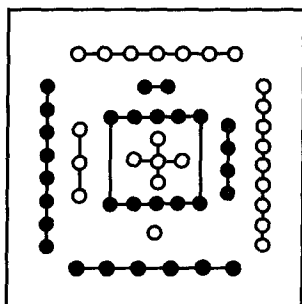


图 3-1-1 河图

由一至十，形成数的图形组合。一和六在北方，二和七居南方，三和八位于东方，四和九列在西方，五和十居于中央。如以阿拉伯数字代替图中的黑（偶数）、白（奇数）点，即一望而知，为分别向四方延伸的四系列，等差为五的级数，如图 3-1-2。

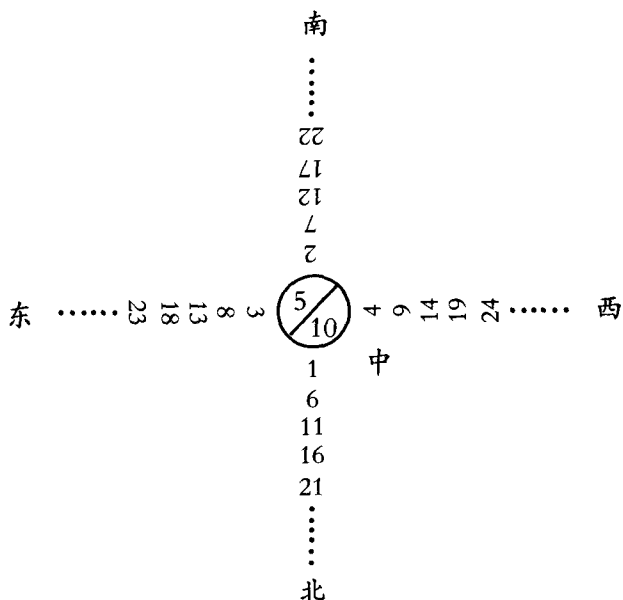


图 3-1-2 河图的数

北方 1、6 可继续延伸为 11、16、21……；南方 2、7 可继续延伸为



12、17、22……，东方 3、8，可继续延伸至 13、18、23……；西方 4、9 可继续延伸到 14、19、24……；而中央的 5、10 两数，刚好把内层的生数（一、二、三、四、五）和外层的成数（六、七、八、九、十）做出区隔，如图 3-1-3。

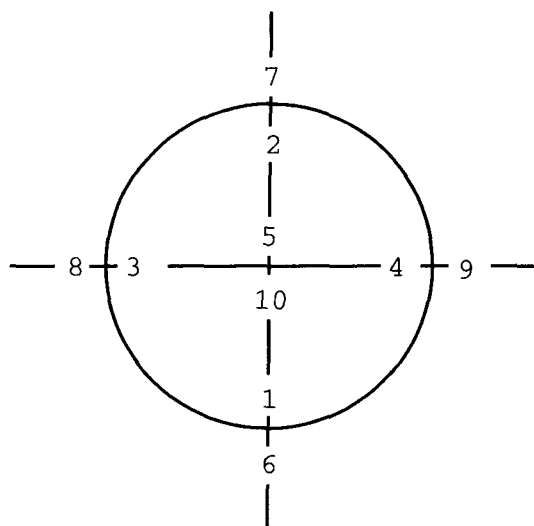


图 3-1-3 生数在内成数居外

至于洛书，如图 3-1-4。5 数居其中，1 至 9 的其余八个数，分别置于四方四隅，无论纵横或斜贯数目相加，都是 15，也是一种数的排列图形。如以数字代替黑（偶数）、白（奇数）点，正好是《大戴礼·明堂篇》所列的“二九四、七五三、六一八”数字排列，如图 3-1-5。

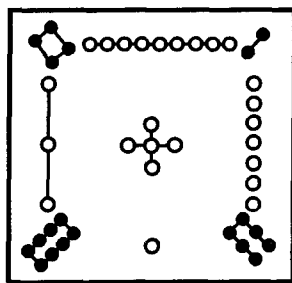


图 3-1-4 洛书



4	9	2
3	5	7
8	1	6

图 3-1-5 洛书的数

河图洛书的数目配置，实在没有什么神秘可言。

5. 先天易数。宋朝邵雍依据伏羲先天八卦，分别配以数字，如图 3-1-6。依序为乾一、兑二、离三、震四、巽五、坎六、艮七、坤八。由一至八，刚好连接成为一个“反 S 线”，也就是民间流传的太极图中的弧线。邵雍又确立元、会、运、世、岁、月、日、辰的数，订为一元十二会、一会三十运、一运十二世、一世三十年、一年十二月、一月三十日、一日十二辰。以十二与三十交替为用，一元十二会、三百六十运、四千三百二十世、一十二万九千六百年。邵雍利用先天易数与元会运世的数交错配合，用以推算宇宙成毁、人类及国家的命脉。



图 3-1-6 先天的数

中国人常说天数、定数、命数、运数。在管理上，其实就是各种有关的“数据”。依据数量来管理，也就是现代所重视的量化。

其次，伏羲氏一画开天，一画是数，开天则是象。象就是像，“一”发展为“☰”，像天的样子，所以象天。《系辞·上传》说：圣人有见于天下的事物，杂乱不一，因此模拟有关事物的形容，设卦以象征其情状，所以叫做“象”。伏羲氏仰观天文、俯察地理，观察鸟兽羽毛的纹采，和山川水土的地利，近则取象于一身，远则取象于万物，这才创造出八卦。”

至于象的种类，高怀民先生把它区分为八卦、六十四卦以及各种形式的卦图。现在说明如下，以供参考。



基础，以致流为“投机取巧”、盲目求新求变，或者为了变通而不择手段。中国人必须牢牢谨记：只能随机应变，不可以投机取巧，才不致变而不通，成为乱变。

其实《易经》所讲求的道理，并非一心求变，而是“通变求常”的自然法则。所以把“变经”改称为“《易经》”，希望大家明白“变中不易”的易理，并且切实施行。

易的基本含义，为“不易”与“变易”。不易指太极的不变，变易指六十四卦的互变。合变易与不易，构成中国人常说的“有所变有所不变”：有所不变为“经”，有所变即“权”。我们喜欢“持经达权”，有原则地应变，便是易理的应用。

管理者的第9课

持经达权，是管理者必须具备的素养。求新求变，常常导致离经叛道的乱变，不可不慎。先把不轻易改变的原则订下来，做为共同遵守的常道，也就是我们常说的常规。有了这样的规矩，再来应变，比较令人放心。管理者以身作则，站在不变的守则，因应内外环境的变化，做出合理的改变，千万不可以为变而变，为创新而创新。最好把求新求变，改变为合理的创新，对大家都有警醒的作用。

管理说起来就是“管得合理”，也就是“依易理而行”，才会顺利得“吉”。

太极表现于象形的，叫易象；可证于数字的，叫易数；而探索其理则，就成易理。

管理的过程，不外乎分析现象（象），测量数据（数），找出何以如此与如何改善的道理（理）。应用《易经》的象、数、理，可以解决管理的各种问题。

对于信息充足、数据正确的项目，管理者应该观象明理、穷理推数，运用象、数、理的连锁作用，来加以处置。

有象可观，有数可据时，依理做出决策。然而，无象也无数时，如何决策？这时候，就要用占卜。

占卜到底是不是迷信？我们不赞成用“是”或“不是”来回答。正确的占卜，不是迷信；不按牌理出牌的占卜，当然是迷信。

管理者处于信息不足、数据不明，自己无定见，有看法却老是犹疑不定的时刻，如果以诚恳的态度、依照正式的方法就单一事项进行占卜，而



又知道怎么正确解卦，那么，占卜对于决策自然产生很大的助益。

《系辞·上传》说：“易学有辞、变、象、占四道。”以言者尚其辞，依卦爻所系文辞来阐明吉凶的理则，便是“理”。以动者尚其变，观察奇偶阴阳的数量变化，以决定进退行止，即为“数”。一卦一爻，各有所取象，以制器者尚其象，仿效卦爻的形象来制作器物以为用，称为“象”。至于以卜筮者尚其占，乃是运用占卜来问事决疑，就是“占”。这“数”、“象”、“理”、“占”四大功能，若是妥善应用在管理上，那真是懂得变化之道的经营之神了。而“数”、“象”、“理”、“占”，则是大易在管理上的四大作用。

二、不明易理不足以担任高阶主管

《易经》的功能，最先仅用于占筮，相当于江湖术士算卦的本子，并无高深哲理。

我国先民，遇到疑难问题，无法解决时，或者认为事情重大，必先预测吉凶时，就进行占筮。

最早的卜，使用龟的腹甲，先加以钻凿，再用火烤灼，产生裂纹，就是判断吉凶的卜兆。兆所显示的“象”，便是预测的依据。

后来龟甲不够用，才以牛肩胛骨来代替。龟、牛为动物，杀生以求卜兆，在远古畜牧时代比较容易为人接受。

到了农业时代，牛的作用显得十分重要，使人不得不革除以牛骨行卜的习惯。拿一种植物蓍草来卜筮，乃属势所必然。

筮的运作，就是利用蓍草，经过一定的程序，加以分配，再计算蓍草的数目，把几次分配和最后所得的数目组合起来，用以判断吉凶。筮术的“数”，也是预测的依据。

卜筮并用的时候，把占筮所得的“数”，刻在用以占卜的甲骨上，配合“象”来解说。

1978年，张政烺先生从出土的卜骨，研究上面的怪字，指出那就是占筮所得的数字。更由数字的组合，依奇数为阳、偶数为阴的原则，转换成单卦（八卦）或重卦（六十四卦）。

由于“数”分奇、偶两种，而占卜要行三次，所以产生八种可能的排列、组合，就是“八卦”。

八卦两两相重，成为“六十四卦”，不过是数的组合，丝毫没有神秘的色彩。



管理者的第10课

把当前科学所不能解释的事物，称为“负科学”，而不是以不科学的态度，而断定其为“不科学”或“非科学”，以免做出不良的示范，导致部属也跟着不科学起来。科学是不断持续地进步、发展，许多原本不能证明的“负科学”，经过一段时间的努力，终于变成“正科学”。这种由负而正的情况，构成漫长的科学发展史，而且还要继续发展下去。对于我们搞不清楚的东西，最好姑妄听之，姑妄信之，采取既不赞成，也不反对的态度，比较安全，也更为接近科学的态度。

戴琯璋先生认为：上古筮法可能经过多次改革，也可能各地不同。殷代巫咸氏提出最重要的改革，就是把筮数归纳成为“奇”、“偶”两类，而且进一步用“一”、“八”两种符号来记录，奇数是“一”，偶数为“八”。安徽阜阳双古堆西汉汝阴侯墓出土的竹简，出现“𠄎𠄎”，就是“临”䷒卦的符号。

“八”后来演变为“/”或“--”，后来依据《周易》均用“--”表示，成为大家熟悉的“偶数”代号。

筮数简化为奇偶符号，三次组合所配成的单卦，是二的三次方，即为八。六次组合所配成的重卦，则是二的六次方，即为六十四。无论《连山》《归藏》《周易》，卦爻的结构，都由这种奇偶符号所组成。

贤者从奇偶符号卦的形象加以想像，因而丰富了卦的内涵。相传周文王被囚于羑里，设计了一套新的筮术，使大家意识到革旧鼎新的必要，以共同推翻商纣暴政。屈万里先生相信《周易》完成于西周初年，创作的人并不是一位迷信的筮者，却已经把治国的管理思想，溶入于卦爻辞之中。《尚书》记载：周的兴起、能够获得天命，乃是文王的品德良好，有以致之。徐复观先生指出：“周人建立了一个由‘敬’所贯注的敬德、明德的观念世界，来照察、指导自己的行为，并对自己的行为负责，这正是中国人文精神最早的出现。”戴琯璋先生认为《周易》作者在占筮活动中，不只探询人事成败得失、吉凶祸福，更进一步追究其所以如此的原因；并且探索这些在现实中不可避免的成败得失、吉凶祸福，应当怎样来因应，才算合理。

人事的成败得失、吉凶祸福，虽然有天命，却决定于当事人本身的行为。大易管理哲学，将管理和伦理结合在一起，成为大易管理的一大特色。

张政烺先生的研究，使我们明白筮的记录，是一组一组的数字，一组表示一卦。甲骨文所见的那些数字组，实际上就是古筮法中的数字卦。



戴琯璋先生认为数字卦的说法，基于考古学、甲骨学以及民族学方面的知识，而且又契合于易筮本身的性质。他指出数字卦的应用，能够说明卦爻的起源及其原始意义。

先贤为了发扬易学，费心整理易学的历史。东汉郑玄便曾说过“易历三圣，世历三古”，意思是说《易经》不是由一个人在一个时代里写出来的。它的成书，从六千多年前的伏羲氏画卦开始，中间经过炎帝神农氏作《连山》，黄帝轩辕氏作《归藏》，到三千年前周文王姬昌、周公旦父子改写成《周易》经文（卦辞及爻辞），又经过五百年由孔子为经作传《十翼》，完成《周易》全书，前后约经过三千五百年。由上古而中古到近古，所以说历经三古。

现在已经证明十篇《易传》（《十翼》）不是孔子的作品，数字卦的说法，也使人怀疑伏羲氏画卦的传说。不过，这些传言和猜测，都无损于大易管理的施行。因为《十翼》不管是什么人写的，其对奠定大易的哲学基础，贡献毋庸置疑。

林益胜先生指出：后世研究易学，传承《左传》《国语》的象数，成为术数派；发扬《十翼》哲理，成为义理学；附会《十翼》的系辞，益以仙家炼丹术，就成为“图书”派。

他认为术数和“图书”，对我国民俗的影响十分深远、巨大；但从整个易学来看，这些不过是周易的支系。真正的易学正统，应该是义理学。他特别推崇胡瑗的宋义理易，认为它秉承《十翼》的原则，遵行王弼的体系；对于天道的解释，总是运用最平淡、浅近的方式来表达；而对于人事的义理，则运用儒家的理论来分析卦爻辞所表示的涵义，所以“平实而不怪诞，易晓而不虚玄”。

傅隶朴先生说：“八卦断吉凶，不过是推行识字教育的一种手段。文王遭纣之无道，上忧昏君，下悯黎庶，乃借八卦卦爻的变化阐发人君建国育民的哲理。”

他认为周制设太史，专门掌管占筮；遇到国家大事，必问于占；每占一次，就为君主讲授一章政治哲学。太史为了神秘其职、垄断其业，便想出许多占筮的花样。这些富于迷信色彩的占筮花样，使文王逃过了生前的劫运，也使《易经》在后世逃过了秦火的灾厄。西汉是一个迷信的时代，当时各派易学都偏于术数，只有费直一家讲义理，并不受重视。东汉后期，学术转趋理性，大儒如荀爽、马融、郑众、郑玄、刘表等，都以费易为宗。魏末王弼独标义理，把庞大的混杂观念一扫而光，恢复易学平实浅



近的真面目。清代学者，反而以为圣人的著作怎么会如此浅近，以致不接受王弼的意见，把易学弄得烦文碎辞，令人谈易色变。傅先生感慨地说：“《易经》不绝于秦火，竟断送在这批腐儒之手，真是国学的一大不幸。”

高怀民先生将易学的演变过程，划分为四个时代。他认为伏羲氏画八卦，属于天道思想时代，用的是一套符号，称为符号易；周文王演易，属于神道思想时代，用符号来记录占筮的结果，称为筮术易；《十翼》出现，建立哲理，属于人道思想时代，成为易学主流，称为儒门易、道家易；现在则进入融合变化时代，易训诂学、易算命学、易天文学、易物理学、易医学、易电脑学……相继产生。大易管理学，当然也不能例外。

大易哲学的根本意义，说明如下：

1. 八卦是将宇宙间一切自然现象，用八种符号来标示。后来觉得自然现象愈来愈复杂，才将八卦两两相重，成为六十四卦，分别表示宇宙间各种不同的可能状态。

2. 八卦两两相重，使原本八卦所代表的静态自然现象，由于上下的互相影响，发生动而变通的关系，因而进入了人事范围；使我们从这些“动”、“变”当中，由自然天道（天）找出人类行为（人）的合理途径，用以解决各种人事问题。

3. 天下万物都不脱自然律的支配，从自然现象中找出人类的合理生活准则，然后归纳成为六十四种类型，在卦辞、爻辞中融入先贤的人生体验，供我们参考。

就管理而言，个案研究是相当有效的学习方法。《易经》八八六十四卦，正好是最好的典型个案，管理者如果勤于研讨，分别将六十四卦所代表的各种情况当做个案来分析和体会，不论遭遇任何情况，都可以依据卦爻辞的启示触类旁通，找到合理的解决方法。

管理者的第11课

管理遇到问题时，可以将《易经》拿出来。顺手翻阅，翻到哪一卦，就看看哪一卦的卦象，和自己当前的问题，有没有关联？依据我们的实际经验，基督徒翻阅《圣经》，佛徒翻阅佛经，管理者翻阅《易经》，都具有异曲同工的神妙。往往一翻，刚好就翻到自己所需要的那一章节，而文中所说，又对眼前的问题有所启发，实在是十分神奇。没有必要，不一定要勉强这样做。实在想不出来，一直想下去也没有用，不妨试一试，翻阅《易经》，说不定答案就在其中。



卦爻对于吉凶祸福的判断，总是因时、因地、因事、因人而异。《易经》的基本原理，即在“抓住变化的道理”。高阶主管，面对快速变迁的环境，如果不能及时掌握未来的变化，请问如何合理因应？如何做成有效的决策？

怎样抓住变化的道理呢？下述三要项，列举如表 3-2-1，可供参考：

三大要诀	— {	一阴一阳谓之道
		一阖一辟谓之变
		往来不穷谓之通

3-2-1 抓住变化的道理

1. 一阴一阳谓之道

道就是变化的过程，表现为多层次、多变化的途径。管理者必须充分了解分化（一分为二）、统合（二合为一）、反复（一而二、二而一）的道理，才能看清楚变化的过程。

2. 一阖一辟谓之变

阖是关，辟是开。一阖一辟便是一关一开。周鼎珩先生举例说：“如同一所房子，有好几道门。我们只开一道门，其余的门户都关起来。那么，住在这所房子里面的人，除非不出入，如果要出入，那就非走这一道门不可。”

管理必须制度化，制度就是开关。借着一开一关，使大家朝向目标去努力。

春秋时代，管仲辅佐齐桓公，任齐国相，想要取缔无业游民。他运用阖辟的方法，将全国人民划分为士农工商四民，各有规定的服装。对于无业游民，特别制订一种非男非女的特殊服装，使其在社会人群中形成孤立，于是游民纷纷就业，自然消失。

3. 往来不穷谓之通

道就是变通，愈变愈顺畅。管理者谨守大易的管理之道，自然知所变通，而且愈变愈通。

宇宙间的现象，本来就变化不定。每一种现象，除了自身有起有伏，呈现波浪形以外，和其它的现象，也互有往来，形成互动的关系。中国人



喜欢说“往来”，一个现象的“往”，招致另一个现象的“来”。人与人有往来，才能产生感应；事与事有往来，才能发生关联。

寒往暑来，年年循环不尽，就是天地的感通。主管与部属沟通良好，意见互有往来，属于人际的感通。

生产与销售配合，往来畅通，乃是事物的感通。管理者以诚、敬的心情来促进往来的合理化，自能长久不穷。

管理者的第12课

往来的作用，在消灭本位主义，促成更良好的分工合作。管理者最好从易卦的彼此关联性，想通“牵一发而动全身”的道理。任何一件事情不论大小，都息息相关，不能够等闲视之。如果只是看大不看小，认为这等小事，有什么关系？我们就会无辜地受到它的牵累而后悔不已！小事可能变大，即使永远是小事，也可能变成具有关键作用的小事，最好趁早加以处理，更加安全有效。

高阶主管不像基层员工那样，一切遵守规定就好；也不像中层主管，依据上级旨意而适时应变。高阶主管必须能预测未来、主动求变。就“变易性”而言，高阶主管求新、求变的比例最大。对于变化的道理以及变化的掌握，需要更多的了解和体会。因此钻研易道、实施大易管理，成为高阶主管必备的素养。

古人说：“不学易，不足以将相”，今日的高阶主管，其地位与将相十分相当；若是不明易理，不行易道，如何因应未来快速的变化？如何使个人与组织立于不败之地？

三、象数理连锁作用才能正确判断

《系辞·上传》记载：“圣人依据易理，可以融通天下的意志，奠定天下的事业，决断天下的疑虑。”

怎么会有这么大的本领呢？说起来只有一条法则，那就是“依理行事”。凡事合理解决，即是今日的“管理合理化”。合理化的途径有二：有象有数的，由象数来推理；无象无数的，经由占卜来寻找可循的道理。

管理之道，贵在掌握管理的基本法则。透过数象的判断，由细微的动静，预见未来的先机，并进而合理运作，以求取最大利益。

趋吉避凶，乃是管理者最关心的课题。今天所谓“危机管理”，其中讲到管理者必具忧患意识。其实《系辞·下传》早就说过：“作易者，其



有忧患乎？”周文王被囚羑里，拿忧民患世的心情来推究易理。管理者依易理而行，自然可以趋吉避凶，达成危机管理的使命。

占卜的争议性较大，容当于后文加以讨论。

象、数、理的连锁作用，正是管理合理化的有效途径。“按照道理去做”似乎是理学家偏重义理的作风。管理如果不重象数，就不够科学化。

大易揭示宇宙存在原理的奥秘，把它归纳为阴（物质）、阳（精神）、时（时间）、位（空间）四大要素，如表 3-3-1，而以象数理来说明。伏羲氏有画无辞，那时候只有阴阳的“象”；简单八种形象，随人任意解释，居然包罗宇宙万象。周文王重成六十四卦，阐明“数”、“理”，从此言象数而理在其中。由象数而推理，比较容易达成真正的合理化。纯然就理言理，可能“公说公有理，婆说婆有理”，反而助长“官大学问大”、“有势就有理”的歪风。

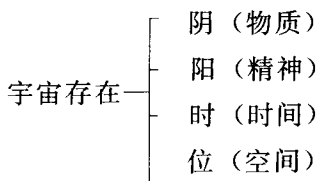


表 3-3-1 宇宙存在四大要素

管理者解决问题的程序，通常有如下述：

1. 确立改变目标：例如决定把甲变成乙。
2. 减少差异目标：找出甲、乙之间的差异，加以减少或消除。
3. 采取行动目标，选择有效行动，将甲变成乙。

在确立改变目标方面，又包含四个程序：

1. 发现改变的必要：依改善意识，不好的要变成好的，好还要变成更好。不断求取进步，才是改善意识。
2. 寻找可能的措施：发掘、构想并且分析各种可能改变的方法。
3. 选择合理的方案：在各种可能的措施当中，抉择一种合理的措施。
4. 评估改变的结果：适时评估执行方案的有效性，并以此做为下一次改变的重要参考。

从任何一个程序来看，都不外乎象数理的连锁作用：观察有关现象，寻找相关数据，研究改变的道理。否则程序虽然正确，结果也可能不尽合理，甚至根本找不出究竟理在哪里。

管理者最好先找出数据，然后分析现象，再进而推出必然的道理。因



为先有心生的数，后有可见的象。一旦现象很明显，观察其情况，比较容易推断其后果。

有一位餐厅老板，十分高兴地向王顾问报告近况：营业额大幅度增加。

业绩提升，可以从收支金额的数据上显示出来。盈余增加，表示生意兴隆，老板当然喜形于色。

王顾问不慌不忙，先问“营业时间有没有延长”，就“时”的因素来探索。老板回答：“没有。”

接着询问“营业场所有没有扩展”，就“位”的因素加以研究。老板同样据实以告：“没有。”

“时”、“位”没有变化，王顾问自己寻思：“营业时间没有延长，营业场所并未扩展，怎么可能增加业绩呢？”于是将意念转到“阴阳”的变化上面，他说：“这样看来，服务态度一定有所改变，能不能让我亲自去观察一番，看看现场的情况再来做判断？”他打算观察可见的象，来寻找营业额增加的原因。

老板非常欢迎，邀约王顾问前往观看。王顾问经由实际的现象，居然铁口直断：“六个月以后，准备歇业！”

猛然看起来，王顾问可能精于风水、善于看气，要不然就是暗地里卜卦，否则怎会口出此言？

其实王顾问完全是由象（现场的情况）、数（增高的营业额）进行推演，才有把握地言之成理。

他说：“近来营业额的增加，居于两种因素：一是服务态度改善，使顾客觉得十分亲切；一是设法催赶顾客，提高用餐人的周转率，使有限时间及场所获得更多的利用。这两种改变，在短期内能很奏效，所以业绩提升。

“但是，附近的餐厅，同样在改善服务态度，而过分积极地催赶顾客，却会造成顾客心理上的不满。几个月后，结果就是：旧有客人大量流失、新的顾客接不上来，所以只好歇业。”

心生数，老板对业绩增加一方面感到很高兴，另一方面便提出怀疑，目的在“求放心”。幸亏他意念动得快，能产生“业绩是怎样成长”的疑惑，并通过咨询寻求解决措施；发现症结所在后，如果及时加以调整，很可能就会避免歇业的恶运。

若是老板一见业绩提升便沾沾自喜，归功于自己领导有方或者策略成



功；那么，六个月后颓势难免、措手不及，恐怕只好归罪于风水不佳或气数已尽了。

易数称为奇偶，并不叫做单双。因为单双只能够表示数目，而奇偶才能够兼寓阴阳的形意。

对于“数”，管理者必须提高警觉：一方面“数字固然不会骗人，但是人会捏造、篡改数据来欺骗”，一方面则“数字有阴有阳，同一数而象未必相同，必须详为分辨”。

财务分析作为企业管理的依据，以会计资料和财务报表为基础，来分析企业的财务和经营状况，便是数的应用。如果以电脑为工具，经由各种电脑软件，演算基本资料，做出各种分析报表，自然能给管理者提供信息以做出合理的决策。

然而，会计制度再健全，记录资料再完备，如果不能辅以管理者的人脑，也不一定能够达成合理的抉择。

决策是电脑和人脑两者配合的结果。电脑可以输入资料、分析数据、提出各种可行的方案，至于如何在多种可代替的方案当中寻找出合理的定案，那就需要管理者发挥人脑的功能了。

人脑的功能，在“见数知象”，而不是一味地“得意忘象”。

王弼的贡献在于扫除术数，但是他使后代儒者重视义理而鄙视术数，导致科学不发达，实在也不无遗憾。

唐太宗时，采纳孔颖达的意见，钦定《易经》的理，去除其中的数象。孔氏依循王弼的注解，却忽略了王弼过人的天资。天才可以越过数象，直探易理；一般人不能不经由格物而致知万理。

数是自然存在的。彼此若是言语不通，互相用手指表达数目，似乎也很容易沟通。如果表达其他的意思，就会困难得多。可见“数”比“语言文字”更为原始，更容易被觉察、被认定。

见数知象，易卦就是依自然数次序，用阴（--）和阳（—）两种符号，在上、中、下不同位置，来表示八种不同的组合。一方面呈现八个数，一方面也表现八种象。

当管理者确定要改变目标时，对于甲和乙的“认知”，便是“知象”的运作。所谓认知，指对问题所做的必要了解。同一个数，有不同的象；同一种象，也可能产生不同的认知。

服务人员异口同声，向顾客大喊“欢迎光临”，这是一种现象；到底有效与否，则有不同的认知。



对陌生客人而言，欢迎光临的亲切实语，给人以温暖的感觉，产生宾至如归的好感。然而对熟悉的顾客来说，无论怎样，不如直呼其名或尊称其姓更能拉近彼此的距离。多次光顾，仍然换来一般性的欢迎词，实在不能令顾客满意。

为什么同样的象，会产生不同的认知呢？因为各人所领悟的理并不一样。我们常说“无规矩不足以成方圆”，方圆是理，规矩则是数象。没有数象，怎么能够找出义理？有了规矩，并不一定保证能成方成圆，关键在各人使用规矩的方法未尽相同。就算有了数象，并不一定必然能悟出真理，就是这种原因。

观象明理，才是管理者必须把握的重点。依理行事，按照道理来管理，自然合理而有效。

万事万物都有条理，但是也最难分辨，最不容易分解。中国人喜欢说“很难讲”，便是基于“理不易明”的事实。站在“很难讲”的立场来讲，才不致乱讲。

理有真理、公理、伦理，如表 3-3-2。就管理的领域而言，公理和伦理好像比真理更重要。

理	真理：重真实性。对就是对，错便是错。
	公理：重接受性。依现实情况做出判断。
	伦理：重妥当性。依人伦加以妥善调整。

表 3-3-2 理有“三理”

自然科学追求真理，对就是对、错即是错，一切以“真实性”为依归。自然科学者，除了求真以外，似乎别无他求。真实的发现，成为自然科学共同的目标。

管理除追求“真实性”外，尚须兼顾“妥当性”。真实而不妥当，有时会带来很多困扰。

主管的级别越高，越觉得有些事“只能做，不能说”。为什么不能说呢？因为不妥当。为什么只能做呢？由于它具有真实性，当然可以付诸实施。

有些人明明出国访问，却说是度假，便是兼顾真实性与妥当性的一种权宜措施，当然不属于欺骗的行为。

若干管理者出身于自然科学的领域，一心求真实，却忽略了妥当性，常常觉得“每说一句实在话，就会惹起很大的风波”，因而责怪人心不古、



世风日下，其实是自己不了解真理与公理的差异，才会产生这样的错觉。

公理才是管理者应该重视的，所谓行有行规，应该是属于公理的范围。

管理者所秉持的基本法则，未必是真理，却实实在在是时下比较合乎实际的公理。

基本法则离开数象的判断，就会脱离现实。因为每一现场的数据和现象都不相同，必须依现实情况而进行判断。

理不易明，真理很不容易寻找。公道自在人心，暂时依循大家所能接受的公理。而中华文化最能发扬易道的，则是伦理。

大家都没大没小，一切通过“愈辩愈明”的方式，看起来十分民主，事实上是“气死好人”的做法。

年龄愈大，愈不愿意和年轻人争凶比狠。事理愈明，愈不希望和不明事理的人说理辩解。

半桶水响叮当，声音最大也最神气。民主而不讲求伦理，大家吵成一团，会议场所变成斗兽场——看到这种怪异现象，大家应该心里有数：所有道理好像都是骗人的。

管理者的第13课

管理为什么要和伦理合在一起？主要是人会老、体力会衰退，而且有智慧的人，不一定体力就特别健壮。斗智不斗力，成为管理的要则。要达到这样的目标，就必须讲求伦理，以免不懂的人，反而气死懂得的人，造成“劣币驱除良币”的恶果。何况《易经》的道理，即在唤醒人性，处处要兼顾“情”“理”。因为过分重“理”，势将灭“情”。人而无情，将何以为人？所以一方面讲求真理，一方面则需要重视伦理。

建立企业伦理、追求行业公理、尽力迈向真理，乃是象数理连锁作用的具体表现。变中有常，在求新求变中，不忘伦理、公理和真理，是现代企业管理必须重视的精神。

四、最好加强道德修养以获得天佑

《系辞·上传》说：“自天佑之，吉无不利。”孔子解释说，“佑”是帮助的意思。我们做人做事，如果顺乎自然的道理，便能够获得上天的帮助，称为“天佑”。管理者坚持诚信待人，便能得到部属以及他人的协助，有如上天垂佑，无往而不利。



大易所说的天，原本就没有人格神的意思。天所指的，不过是自然的天，或者义理的天。兹说明如下：

1. 自然的天

我们说天，包含地在内。看见苍天，应该想起大地。立一块后土的牌子，同时也代表皇天。所以自然的天，便是我们眼睛张开就能够看见的天地，即我们生存的自然环境。我们相信，有天地才有万物。天生万物，其实是天地生万物。万物有天有地，才能够顺利生长。做为一个人，必须不忘根本，因此常怀谢天谢地的心情，不仅敬天顺天，还要小心事天。中国人对上天特别尊敬，也格外亲昵，常常把“老天爷”挂在嘴边。现代年轻人，说完“God”，常会接着说“老天”。有时候刚说“老天”，接下去便称呼“My God”。可见在我们心中，要走自然的途径，呼喊“老天”；想循宗教的神路，那就是“My God”。

2. 义理的天

古代人类知识不足，于是产生一种颇富神秘色彩的天人相通学说：认为上天既然有好生之德，提供万物生长的良好环境，必然将这种德性埋伏在人的心中。人为什么是万物之灵？因为天道与人道，实际上是一以贯之。人伦道德和宇宙的本根原本相通，所以称为天人相通。孟子在《尽心篇》开宗明义，指出：“尽其心者，知其性也；知其性，则知天矣。”说明一个人如果能够尽量发挥自己灵明本心的话，那就很容易明白自己所禀承于天的本性。保持灵明的本心、培养自己的自然善性，便是事奉至高无上的天，也就是顺着天理做人做事。到了宋代，进而发扬“天人合一”的学说，认为“天”看起来在我之外，实际上“天”所昭示的义理在我的心中，所以人的心便是“天”。我们常说“天理良心”，意思是人凭良心，即顺天理，“良心”和“天理”两者是合一的。

高怀民先生指出：大易所揭示的道理，可以说都包括在“法天地”之中。因为天地便是乾坤；由乾坤而成的宇宙万物，本身即自然在乾阳坤阴的流行法则之中。人为万物之一，也必须顺着天地的法则而生存发展。他进一步说明：如果人是为了维系宇宙的一致和谐而效法天地，认真说起来，这种观念并不正确。我们既生为人，生活在宇宙之中，应该明白我们的处境，是“不得不”效法天地，“不得不”维系与宇宙一致和谐的关系。因为滔滔江水东流，凭着人类这一滴水的微薄力量，想要顽抗巨流，根本



是做不到的。

管理者的第 14 课

“凭良心”是决策的不二法门，管理者最好在做决策的时候，以不得不“凭良心”当做惟一的判断标准。因为这样一来，不但管理者自己“凭良心”，而且也会影响到干部和员工，大家也逐渐养成“凭良心”的习惯。实际上，只要组织成员能够各凭良心，组织文化就会以“凭良心”为主流。管理者常会怀疑“凭良心”的真实性与重要性，这个问题的破解方法：认清“不得不”的要旨，应该是有效而可行的。

现代科学发达，特别是西方国家凭借科技而强盛，令人觉得人力胜天，远大于天定胜人。殊不知大自然在不言不语中，已经默默地大力反扑。人类因科技而兴盛，也将因滥用科技而毁灭。在这种情况下，我们一方面发展科技，一方面也应该效法天地自然。

试观六十四卦之中，没有一卦不在表现天地自然的道理。我们常说的吉、凶、悔、吝、无咎，判断的标准就在于“效法天地”与“不效法天地”的差异。如表 3-4-1。

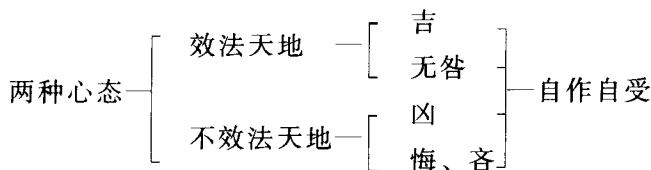


表 3-4-1 吉凶悔吝的关键

我们且以乾卦为例，《象传》说得十分明白：“天行健，君子以自强不息。”勉励大家效法天道，奋发图强，永远都不停止。天道的运行，象征刚健而永恒；人法天道，当然应该自强不息。

解释九五爻辞的《文言》，说得更加具体。“夫大人者，与天地合其德，与日月合其明，与四时合其序，与鬼神合其吉凶。先天而天弗违，后天而奉天时。天且弗违，而况于人乎，况于鬼神乎？”九五爻辞所说的“大人”所表现的言行，必须契合天地覆载的好生之德。明察的能力，应该和日月一样；管理的措施，也要配合春、夏、秋、冬的时序；实施的赏罚，和鬼神的福善祸恶也要相契合。所言所行，有的表现在天时之前，譬如台风季节来临以前，要预先做好各种防台措施；到了台风来袭，灾害自然降低——好像人定胜天，天也不能违背这种未雨绸缪、事先预为防患的



自然道理。有的言行，表现在天时之后，譬如冬季家家户户生火取暖，现代使用电热器，就应该特别谨慎，以防火灾，便可以获得安全。先天是天不违人，后天是人不违天。可见天定胜人和人定胜天，表面上看起来不相同，实际上是一样的——两者都应该遵循天地自然的道理。

这样看起来，只有“大人”才够资格人定胜天。因为“大人”对于天地之道，不但了然于心，而且心存善念，务必敬天、顺天，用事天的态度来先天，以致天也不能违背，表现出人定胜天的功力。

天不违背“大人”的言行，不是因为“大人”位高权大，而是由于“大人”明天理、法天地，一切顺天理而行事。天对“大人”如此礼待，一般的民众当然也要加以敬重，同样仿效天地，对“大人”的言行不能违背。鬼神尚不如人，对“大人”的言行，更应该不违背才是。

管理者如果明白这些道理，回头再来看“自天佑之，吉无不利”这一句话，很容易理解管理之道必须以修身为起点的道理。

惟有修身，加强自己的道德修养，才能够先天而行，获得天的支持，后天而行，也得到天的协助，好像上天时时在保佑一样。

管理者的第15课

现代人受到西方的影响，经常强调对自己要有信心。实际上一个人当然要具有信心，只是不能够对自己有信心。以免看在上天眼里，认为不需要上天的庇佑，因而从协助的名单中删除，势必一切靠自己，显得格外辛苦。我们倡导对上天要有信心，认为得道者多助，上天必然庇佑应该加以协助的人。我们只要行功立德，一定会获得上天的庇佑。这种坚强的信心，使管理者成功时感谢上天的公正，而不致骄傲；稍有缺失，便自己反省，一定有什么做得不好的地方，而不是怨天尤人。

大易管理，看起来具有象、数、理、占四大功能，已如上述。但是真正的基础，仍然是管理者和被管理者道德修养的提升，所以《大学》说：“自天子以至于庶人，一是皆以修身为本。”无论身份贵贱，地位高低，从事哪一种行业，担任哪一种事务，全都以修身为根本。

我们把管理和伦理结合在一起，发展出德本才末的观念。任何一个人，先把品德修养好，再来谈论其他。部属选择明主，是选上司的品德；上司选择良臣，同样以品德为优先考虑的项目。西方社会的能力本位，实际上十分危险。只要所用的人品德修养欠佳，那就需要特别戒慎；其实能力愈高就愈可怕。



老天爷保佑好人，可以把它当做一种信心来看待。虽然到目前为止，仍然无法获得科学的证明。而现实社会，好人常常备受折磨，比恶人更加吃亏的现象，也令人怀疑上天公正的态度。但是，如果连这一句话都不相信，那人活着，还有什么依凭？皇天不负苦心人，应该是人类最后的一线希望，不要使其断绝，应该是大易管理最为坚强的信心。



大易管理

——中国式管理的真谛

第四篇

管理的道理



“开

关原理”是管理最根本的道理，一开一关，所有的管理措施尽在其中。

“把应该打开的门打开来，把应该关闭的门封闭起来”，只要开关得当，多问应该不应该，少问喜欢不喜欢，善良的风气，很快就会形成。

善门难开，告诫管理者必须“慎始”。因为门一旦开启，要加以封闭，实在十分困难。不应该开的，最好一开始便下定决心，不予开启。

一之多元，是现代化企业文化的基本精神。管理者必须认清：如果当地的社会相当一元化，大环境颇有共识，公司就不必强调企业文化。近年来社会日趋多元化，大环境乱七八糟，什么话都有人说，什么花样都可能出现。在这种情境当中，企业文化就变得十分重要。社会愈是多元化，公司愈需要一元化；形成共识成为管理有效的重要基础。

我们都知道，一元化其实不太可能，因为社会风气不可能不影响公司内部运作，所以一之多元化，最合乎需求。

合起来是一（太极），分开来是多（两仪、四象、八卦、六十四卦）；分中有合，而合中也有分。完全合一，未免过分专制，不易令成员心服。完全开放多元，势必混杂不堪，导致贤明的人袖手旁观，而一知半解的人，却能够自以为是而得理不饶人，反而扭曲了真相、悖离了道理。最好是一之多元：一方面包含众多的意思，一方面则能够产生高度的一致性。一之多元，其实就是事情未定案之前，包容不同的见解，容许多元的发挥；一旦拍板定案，那就非如此执行不可——即使稍为专制，也应该接受。

管理者所面对的情况变化多端，简直无法逐一列举。但是，在这些众多的情况当中，总有一个可以贯串其中的道理，同样呈现一之多元的现象。

大易将管理可能遭遇的情况归纳为六十四种。管理者依据象、数，判断自己所面临的究竟是哪一种情况，然后从卦的彖辞以及各爻的爻辞，获得解决问题的若干启示，因而依理而行，趋吉避凶。

六十四卦或三百八十四爻，表示不同的“时”和“位”，管理者必须明辨时、位和性质，做出合理的决策。在一之多元的共识基础上，正确地开关，以求管得合理。



一、管理不外乎一开一关

南宋蔡元定说：“天下万事出于一阖一辟，天下万理出于一动一静，天下万数出于一奇一偶，天下万象出于一方（阴）一圆（阳），尽起于乾（阳）坤（阴）二画。”

管理现象错综复杂，好像是千头万绪。然而仔细分析起来，也不外乎一开一关。

要明白这个道理，必须先了解孟子所说的那一句话：“定于一。”

孟子这一句话，是梁襄王突然问他：“天下怎样才能够安定？”他十分肯定地回答：“定于统一。”（天下恶乎定？定于一。）

统一什么呢？从历史得到的教训：统一领土不如统一民心。得到民心一致的归趋，便能够安定天下。得人心者昌，这是千古不变的道理。管理者获得员工衷心的爱戴，自然群策群力，有如一家人那样，产生“家人卦”的效果。

社会愈是多元化，公司愈需要一元化。如何形成组织内的共识，乃是当代管理者的首要任务。缺乏一致的共识，各搞各的，当然有组织而没有组织力了。

《系辞·下传》说：“天下之动，贞夫一者也。”“天下之动”告诉我们“宇宙万物，两者之间的关系永远是动的，不可能是静止的”，“贞夫一者也”却提醒我们“天下万物，固然变动不居，但是各以自然合理为正常，则是十分一致的”。

在望远镜发明之后，英国天文学家赫谢尔（W. Herschel）用它来分析天上的星体，使得原本看起来十分安静的天体都有了“在不断运动”的科学证据，使得“地球是静止的”这一概念，一下子就被无情地打破了。

我们知道，地面以每秒半公里的速度在移动着，按时速来计算，是每小时一千八百公里，比高速公路上时速九十公里的汽车快二十倍。看起来静止不动的地面，都动得这么快速，其他事物可想而知。

人与人之间的关系，也在变动。两个人相处，不是愈来愈互相信任，便是愈来愈彼此猜疑。要想保持友谊，必须适当地互动。一旦静止，彼此就疏远了。

组织成员的共识，不是愈来愈趋于一致，便是愈来愈很难趋于一致，显得杂乱无章。许多人感叹有“无力感”，事实上就是缺乏共识、无所遵循所引起的一种不良后果。



管理者的第 16 课

领导中心，不是愈来愈巩固，便是愈来愈松散。我们每一段时间，就要测试一下，组织的领导中心，是向哪一个方向移动？换句话说，阶段性的巩固领导中心，不应该流为口号，却必须发挥具体的功能。透过相关的活动，不定期的调动干部，发表不一样的政策，或者举办内部或外部的竞赛，都应该以巩固领导中心为主旨。但是，形式化、表面化的动作，必须避免。一旦有这种情况发生，管理者就应该把它当做严重的警讯，深入了解并力求改善。

大易的符号系统，即在表示宇宙万象，不过是地球变易过程中的状态。阴阳变易，告诉我们宇宙万变，属于“变化一元论”。《系辞·上传》说：“刚柔相推而生变化。”相推就是阴阳两股力量，由“动”而“变”，由“变”而“化”，借着“相反相成”和“相生相克”的作用，经由不断变化而生生不息。企业要想生生不息，必须不断变化。但是不断变化，需要遵守若干不易的准则。有变易也有不易，两者应该用心兼顾。

西方科学，一直努力在寻找变化的原理。原子学说首先假定“物质由许多极小而不可再分割的原子颗粒所组成”；20 世纪 30 年代，才发现“原子由一个核心和外围空间所构成，核子是质子与中子，外围空间则是高速运转的电子”。1932 年安德森（D. Anderson）指出“反电子”（负电子）的性质除了带电性与“电子”相反外，其他一模一样。1955 年塞格雷（E. Segrè）等人成功地制造出“反质子”。正电子和负电子、质子和反质子相遇在一起，都会消失而变成高能量的光线。与大易所描述的“刚柔相推而变化”，完全相同。

现在科学家已经证实，所有粒子都有反粒子存在，表示“有阴就有阳，有阳就有阴”。而正反粒子相遇，都会消失而变成光速现象。是不是《易经》所说“贞夫一者也”的“一”，在自然界象征“不易的光速现象”呢？

组织成员的互动，需要“不易的共识”，才能够在变动中定于“一”。这个“一”，既不可以出自某人或少数人的权威，也不能够盲目抄袭任何外来或古老的规范。这个“一”，必须经由前述“相反相成”和“相生相克”的作用而产生，才顺乎“刚柔相推”的变化之道。借由自然的孕育，产生某些共识，现在通称为组织文化。

天下间有正就有反，有阴便有阳。组织内有甲意见就会出现相反的乙



意见，乃是自然的现象。在这种情况下，如何达成共识呢？《易经》以“中”来统一阴阳的矛盾。《系辞·上传》说：“易简而天下之理得矣，天下之理得，而成位乎其中矣。”“一个人如果明白乾坤平易简约的道理，就很容易了解天下的普遍法则。如果懂得天下的普遍法则，那就不难在天地之中，确定人的地位了。”严灵峰先生认为“易”、“简”代表两个正反合成的概念，不要把它看成一个笼统的“易简”概念。“中”代表“天下的至理”，不要把它看做“取其上下之中”的含意。“中”即中道，它虽然是常道，却不是固定不变的。因为“中”相对于阴阳的变动，而阴阳的变动是永不止息的，所以“中”必须保持动态的平衡，时上时下，时刚时柔，与它所处的“时”、“位”，具有密切的关系。《中庸》说：“致中和，天地位焉，万物育焉。”我们的喜怒哀乐的情感，还没有发动的时候，心是平静的，无所偏倚，便是“中”的状态。一旦表现出来，若是合乎节度、相当合理，没有过分与不及，就叫做“和”。把中和的道理推而极之，达到圆满的境地，天地一切都会各安其所，而万物也就各遂其生了。这种情况，才是“中”的大用。

“中”就是今天常说的“合理化”，一切求合理便是中。由于合理不合理常因时、空的变化而变易，所以中国人处事，往往变来变去，看起来不遵守制度，给人一种“很难讲”的感觉。“合理”既然相对于阴阳的变动，就没有固定的是非，中国人“持经达权”的观念，应该列入必要的“共识”之一。

古希腊哲学家赫拉克利特（Heracletus）早就指出：“宇宙间没有绝对的恒定，也没有相对的恒定，一切恒定都是虚幻的，惟有变化才是真实的。”可惜他的变动观点，引伸出“事物本质上都有矛盾，相排斥的事物结合在一起，形成最完美的和谐”，导致了“以斗争为获得正义的法则”。

这种“斗争”理论，影响了西方的管理；其所导致的劳资斗争，使得企业的生产力和竞争力逐渐下降。

管理者的第17课

管理者心中存有斗争的观念，就会影响整体的和谐。竞争而非斗争，这就好一些。但是不如以“不争”来取代“竞争”。不争之争，是我国先贤的高明智慧。用不争来争（以让代争），站在不争的立场来争，才不致为争而争，争得毫无道理也要争。在组织内塑造礼让优先于竞争的心态，形成对内礼让、对外竞争的文化，才是以厂作家的真正效用。



大易变的哲学，提示我们“事物本质上固然有矛盾，可以用中（合理）把它们统一起来”。大易所揭示的道理，正是组织形成共识最有效的依据。大家共同依循《易经》的道理，彼此求合理，自然很快就能产生共识。

“天下之动，贞夫一者也”是“定乎一”的原理。“贞夫一”的意思，是一切的事物尽管变动不居，却都以自然合理为正常。“一阖一辟”才是“定乎一”的具体方法。一阖一辟便是今天所说的一开一关，也就是开关的控制作用。

中国人的习惯，多半“不太相信所宣布的规定”，因为长久以来，“凡听话的常常倒霉”，已经使大家对宣告的作为丧失信心。

其实，这种分析仍旧是表面的。一般人相信这种分析，便十分轻易地用“只要宣示者言而有信，令出必行”的方式，来改变中国人的习惯，结果必然行不通。

不管哪个宣示者，为了追求“合理”，都必须“随时调整以求制宜”，以至于宣示者自己认为言而有信、令出必行，只不过为了随机应变而略有变更；而身受者却批评宣示者言而无信、自打嘴巴。

作者有一次到某海滨饭店做企业内训，中午12点讲课完毕，听者鼓掌如仪之后，主持先生接着宣布：“原订12点10分用餐，由于饭店忽然多来了两个团体，以致准备来不及，延至12点半在地下餐厅午餐，请大家准时前往。”

听众有的听，有的根本不听，也有的听了不当一回事。作者发现有三五位在仔细看表、衡量时间，知道他们不但用心听宣布的内容，而且真的把它当做一回事。这几个人商量了一下，决定一起利用这一段时间到海边去走一走。

大多数人好像没有听见宣布的事项，仍旧洗手、抽烟，向餐厅移动，各自找好座位，围着饭桌聊天。大约12点15分左右，菜端上来了，饭也已经上桌，大家自动自发，便吃将起来。

那些注意听宣布、又认真把握时间到海边走走的朋友，准时于12点半返抵餐厅，看见很多人正在大吃大喝，有的人还在起身添饭，当然相当愤怒，便大声责问承办人员：“不是宣布12点半用餐吗？怎么提前了？”

承办人员说：“不是我们提前，是餐厅好意，先把菜端给我们。大家一看见菜端上来，知道冷了就不好吃，所以就开吃了。”

大家一阵笑声，那些准时到达的人明白再闹下去，连剩菜都没得吃，



只好自认倒霉，赶快找一个地方坐下来，解决肚子问题。

承办人员没有错，他所宣布的是事实。但是餐厅的好意，使得他不得不顺从大家的意愿，提前用餐。难道承办人员可以规定大家呆坐在那里，坚持要准时于12点半才开饭吗？

中国人深知“宣布的事项，常常因实际情况而变更”的事实，所以许多地方，喜欢用“不明言”的方式，来达到“一开一关”的效果。

例如甲礼堂左、右及后方一共有六个出入口，主办单位希望出席人员一律由后方的两个进出口出入。如果采用宣布的方式，保证效果不佳。总有一些人不按照规定，由左右进出口出入，就算加以制止，也会闹得很不愉快，甚至会招致抗议：“门开着，为什么不让我们出入？”

对中国人而言，最有效的方式，莫过于不明言地叫人把左右两边的出入口关闭起来。大家看在眼里，心里有数，散会时自然一致地由后面的出入口走出去。这时有人向左右两边走去，还会惹人笑话：“情报不灵，居然不知道两边的门已经关闭了！”

所谓风气，今天称为组织气候，其实就是“把应该打开的门打开来，把应该关闭的门也关起来”。这一开一关之间，便形成良好或恶劣的风气。有人因辞职而升官，表示“辞职是为了做更大的官”这一扇门已经被打开了，于是一片“做不好就辞职”的呼声，很快就传布开来，蔚为辞职风气。

管理者最好紧记“善门难开”的教训，特别是中国人，只要门出现一个小缝，就会想办法把它弄开。孔子所以痛责“始作俑者”，老子所以倡导“不敢为天下先”，便是告诉有权力的人，不可以任意开门或关门，却应该慎重评估开或关的后果，然后审慎抉择，才算是把握了“一开一关”的真谛。

管理者的第18课

上有政策，下有对策，有两种可能的结果。一种是有了对策之后，使政策更加有效落实，当然是好的。另一种则是有了对策之后，政策变成形式而难以落实，甚至成为私人图利或者图利有关人士的工具，那就不好了。管理者不应该完全排斥上有政策下有对策，却应该鼓励大家根据实际情况，拿出合理有效的对策，使政策确实收到预期的效果。看不看布告，听不听宣告，有时候想管也管不了，不如悉听尊便；只要想办法依正当途径来完成任务，那就很好，也非常重要。



凡事注意“慎始”，不可掉以轻心。一开始就制止，比较容易；门打开了，要把它关起来，实在十分困难。一次、两次放过他，待养成习惯之后，再来改变他，真是谈何容易！

方东美先生用图 4-1-1 来表示太极的原始意象，其中含有--（开）和一（关）两种可能。管理者未决定之前，有如图 4-1-1。决策之后，便是开（—），如图 4-1-2，与关（—），如图 4-1-3。这种决策的功能，怎么可以草率行之呢？



图 4-1-1 太极的原始意象



图 4-1-2 开的决策

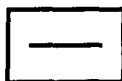


图 4-1-3 关的决策

究竟是“一下子全部打开”，还是“逐步打开”？到底是“一下子全部封闭”，还是“逐步封闭”？这是管理的大奥妙。必须因时、因地、因人、因物而有所不同，但是万变不离其宗，我们最好寻找管理的根本道理，依照管理的根本道理来持经达变，以求合理。

就人生而言，现代人只要及时把自己好的 DNA 打开（ON），把坏的 DNA 关闭（OFF），那就万事 OK，自然趋吉避凶了。

从组织来看，风气有如相邻的两扇门：只要打开合适的那一扇，关闭不合适的另外一扇，组织气候也就良好了。

一开一关，看起来简单明了，却能够确实地掌握关键，快速而有效地达成预期的目标。

二、大易倡导一之多元论

我们时常听说：“太极是惟一而无对峙的，易学属于一元论哲学。”这只是一“方便说”，为了方便起见，才如此解说。



严格说起来，易学既不是“一元论”，也不是“多元论”。它是“一中涵多，多中有一”的，叫做“一之多元论”——属于“一元论”，却具有“多元论”的内涵。

中国管理哲学，既然源自《易经》，当然也是一之多元论：把“一”和“多”微妙地“统合”起来。

八卦生于太极。由太极而两仪，而四象以至于八卦。到底什么叫做“太极”，历来众说纷纭，莫衷一是。其实，太极是一种“道”，一种“阴阳错综之道”。

中国人喜欢说“错综复杂”，意思是“纵横交互聚合，显得头绪十分凌乱”。实际上错综复杂的背后，有其条理。所以解决问题之先，必须用心先理出一个头绪来。

《说卦传》记载：“天地定位，山泽通气，雷风相薄，水火不相射，八卦相错。”伏羲八卦又名先天八卦，如图 4-2-1。

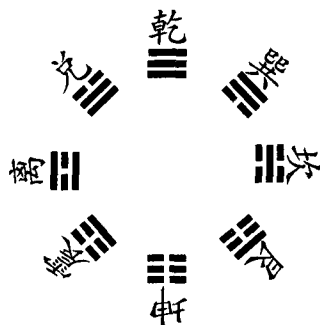


图 4-2-1 伏羲八卦方位

在八个方位之中，天（乾、☰）与地（坤、☷）首先相对待，以示上下内外之分。次为泽（兑、☱）与山（艮、☶）相对待，是乾坤上爻之变。再次是水（坎、☵）与火（离、☲）相对待，为乾坤中爻之变。再其次是雷（震、☳）与风（巽、☴）相对待，是乾坤下爻之变。

乾与坤、兑与艮、坎与离、震与巽，都是两者之间，左右阴阳相错。“错”就是“交错对待”。八卦相错，充分说明山泽用以调节水旱、疏通气候；雷风互相搏击，乃是为了鼓荡万物的生机；水火不是相攻，而是用来相济。两两相错，只要顺着自然法则，就能够互助互补。如图 4-2-2。

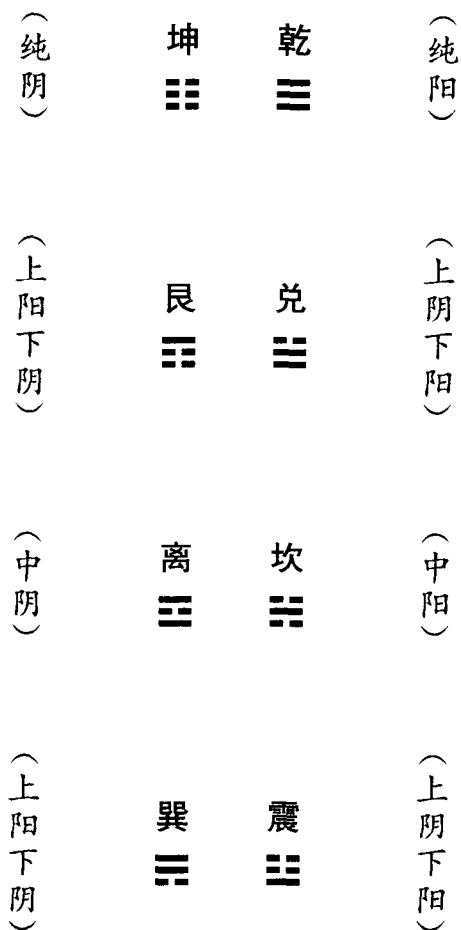


图 4-2-2 八卦两两相错

八卦两两相重，发展成为六十四卦，也是“两个六爻卦的每爻阴阳相错”，形成美丽而相称的对卦。例如：乾（☰）与坤（☷）、姤（☴）与复（☱）、屯（☵）与鼎（☲）、蒙（☶）与革（☱）、中孚（☴）与小过（☱），如图 4-2-3。余可类推。

由于孤阴、独阳不能生成，必须阴阳相错，万物才能滋延。天在上，地在下，天地定位而万物化育其间。易象先有乾坤，然后才有艮、兑、震、巽、坎、离等卦。



































巽  震	坎  离	艮  兑	坤  乾
小畜  豫	节  旅	贲  困	复  姤
家人  解	屯  鼎	大畜  萃	临  遯
益  恒	既济  未济	损  咸	泰  否
无妄  升	革  蒙	睽  蹇	大壮  观
噬嗑  井	丰  涣	履  谦	夬  剥
颐  大过	明夷  讼	中孚  小过	需  晋
蛊  随	师  同人	渐  归妹	比  大有

图 4-2-3 六十四卦相错

“错”是“交互”，“综”则是“总和”。前者是“两卦各爻的阴阳彼此相对”，后者为“两卦各爻的顺序彼此相反”。例如：屯卦（䷂），把它倒反过来，便成蒙卦（䷃）。师卦（䷆）的综卦是比卦（䷇），综卦也叫做“反卦”或“覆卦”。如图 4-2-4。

八卦之中，乾、坤、坎、离四卦，倒反过来，仍为乾、坤、坎、离，所以称为四正卦，如图 4-2-5。

其余震、艮、巽、兑四卦，倒反过来，震（䷲）变为艮（䷳）、巽（䷸）变为兑（䷹），称为四隅卦，如图 4-2-6。

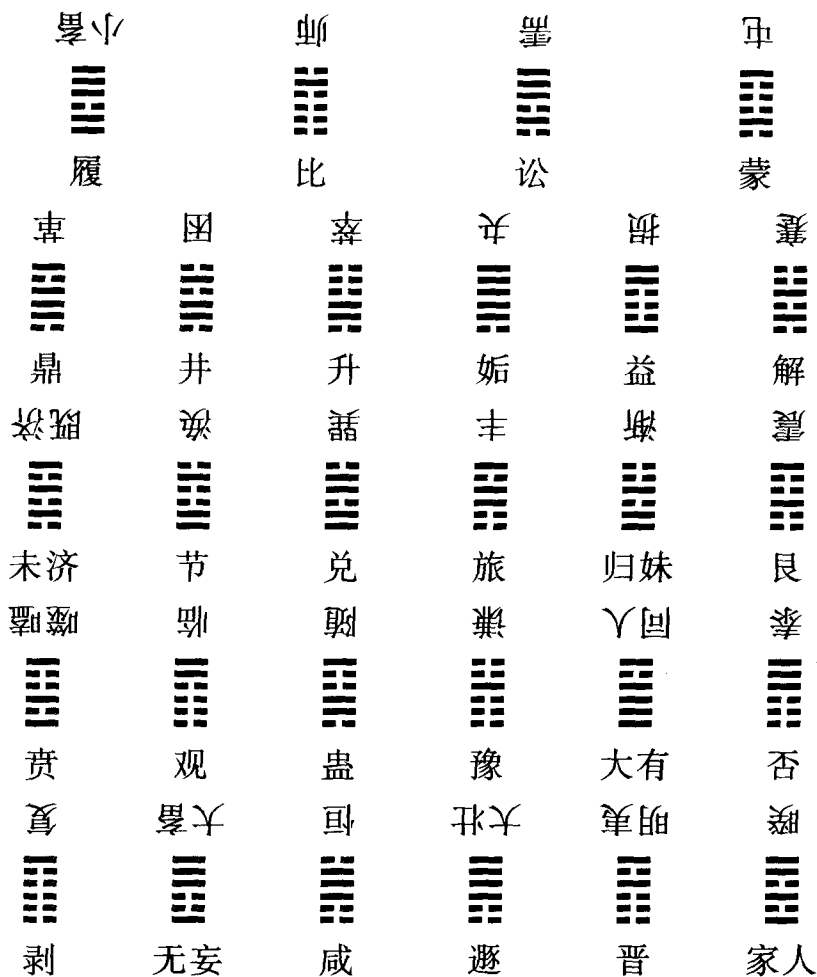


图 4-2-4 五十六个综卦

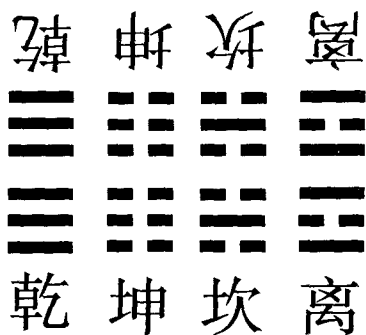


图 4-2-5 四正卦

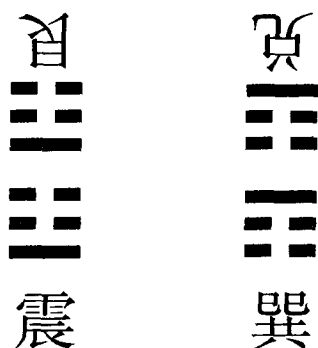


图 4-2-6 四隅卦

四正卦两两相错，四隅卦两两相综。

六十四卦之中，除乾、坤、坎、离、颐、大过、中孚、小过这八个重卦两两相错外，其余五十六个重卦都可以相综。

从错卦看，世界上有刚必有柔，有阴必有阳，有起必有落。刚柔、阴阳、起落，实际上都是一元的正反路向。太极是一元，分而为正反相对的阴阳，称为两仪。由一生正反，但正反又各为一。因为正既可以再生正反，反也可以再生正反，所以正为一，反也为一。正反终归于合，各个合又进而成为较高的正反，正反再归于较高的合，最后合为太极，仍然是一。

由综卦看，世间盛衰兴亡得失，实际上都互相倚伏、彼此推荡。所谓否极泰来，即为否（䷋）泰（䷊）相综；损尽益至，也就是损（䷨）益（䷩）相综；丰大必旅，正是丰（䷶）旅（䷷）相综；晋极必伤，乃是晋（䷢）与明夷（䷣）相综的道理。

研究易学的人，因为孔子在《系辞传》中提及“易有太极”，于是费尽苦心，想要弄明白“太极”究竟是什么。但是太极浑沦，不可名状，不得已画出一个浑圆形，内涵弧线，表示阴阳两气在宇宙之间流转运行。陈炳元先生指出浑圆形内的弧线，所以不用对半分而以弧线分，既表示运转，更表示阳中有阴、阴中有阳，而互相浑沦。黑白两点，既表示动力，动极则静，静极则动，更表示彼此发生制衡作用，如图 4-2-7。

中国人的组织，最重视“建立共识”，希望大家步调一致，接受一元化的正确领导。但是，中国人的组织，也必然有“浑沦不清的派系”，彼此冲激、制衡。

有共识，却不能避免派系；有派系，却不愿意公开承认，便是典型

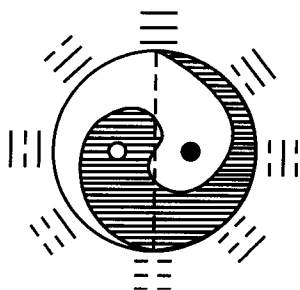


图 4-2-7 太极构思图

“一之多元论”管理哲学的运作。

西方人将权力冲突、价值冲突、意见冲突，甚至于人与人之间的冲突，当做一种正常的现象。中国人大多以和谐为主要诉求，在“安”的意识下，不希望冲突事件屡次发生。我们都知道矛盾是存在的，冲突也是难免的，但是能把它化掉，大事化小，小事化了，才是真正的管理功夫。

有人批评：中国人为了追求表面的和谐，常常弄得是非不明、善恶不分。其实，这种想法并不正确。和谐可以是表面的，也可以是实质的，因为有阴就有阳。中国人当然不可能追求表面的和谐，而是有些人功夫不到家，求不到实质的和谐，不得已才安于表面的和谐。暂时的安，终究会不安；然而，暂时的安，也可以变成长久的安。

和谐有赖于共识，所以派系斗争不能够公开化，更不能够将它正常化。中国人的派系，具有“隐而不现”的特质，台面下的动作大于台面上的表现。所有派系斗争，只能够暗地里进行，最好不要打破共识的假象，否则就会带来很大的不安。派系一旦透明化，搬到台面上，便会壁垒分明而导致分裂的危机。

中国人的派系，阴中有阳，阳中有阴，不可能分得清楚。我们很难明确地指出，到底谁是主流派，哪些人又是非主流派。因为我们的派系，乃是经由一群人通过彼此之间的私人关系，把不特定的成员组合而成的。派系的主要力量来自关系，形成似有似无的人脉。

我们心里明白：共识是必要的，用来保护团体的生存和发展。然而，关系对个人的安全与升迁来说，也是十分必要的，以免在共识的大圈圈之内，落入少数派的困境。中国人加入派系的主要动机，说起来很简单：依附权势才能够获得安全，也才有快速升迁的机会。

有权有势的人，不敢明目张胆地自己树立派系。每一个有权有势的



人，都表示自己厌恶班底，不搞小圈圈。但是，有权有势的人，每过一段时期，就会提出一些主张，来测试自己的权势是否依然壮大。若是一呼百诺，响应十分热烈，显示自己的权势固若金汤；如果言者谆谆，听者藐藐，那就是权小势弱的象征。

首长级人士属“天”，基层人员属“地”。天地定位之后，干部就会逐渐建立个人的关系，形成“口头绝对不承认，心里必定相当介意”的派系，再依附在首长级的领袖门下。中国人对派系的关系，大多是“依附”而不是“归属”。所依附的领袖如果不能满足大家的要求，很多人就会弃他而去，改变依附的对象，投入其他的派系。黑道组织或秘密组织，为了加强成员的归属感，往往采取严厉的制裁，来对付有意离去的人员。

宋代朱熹，吩咐蔡季通到陕蜀一带，访求道家秘藏，发现了现在依然流传的古太极图，如图 4-2-8。



图 4-2-8 古太极图

该图在一个圆圈内分黑白环弧形，白中有一黑点，黑中有一白点，表示阴阳互根。阴中有阳，阳中有阴，显示中国人的派系成员也相当不稳定。除了他自己以外，我们几乎很难断言他究竟是属于哪一派系的。

不愿意公开结成派系，也不敢轻视派系的力量，成为首长级人士最大的矛盾。若是公开结成派系，彼此无所顾忌，就会不择手段地互相残杀，使得整个组织陷入一片混乱。如果轻视派系的力量，有一天会发现自己孤立无援，也可能一夜之间，就被敌对的派系借口除掉。

一之多元论，正是化解这种矛盾的最佳法宝。共识的建立，必须以公正为基础，不能含有任何私心或偏见。



管理者的第19课

职位愈高，愈要心胸广阔，肚量宽广。有没有派系，是其他人的事。自己的心中，至少不应该有派系的观念。有班底而没有派系，还要进一步提升重要干部，同样地有班底而没有派系。但是，职位不高的成员，不敢也不方便明目张胆地说什么班底，所以时常被解释为派系而难以说明，身居高位的管理者，应该给予相当程度的谅解。只要没有私心，不图非分的私利，又能够配合上级的政策，努力把工作做好。有没有派系，不妨暗中考察，慎加提防，却不必要看得过分严重。

共识是一元，即太极。动而生多元，即阴阳。主持人公正，就不用担心派系，也不必刻意去培植派系或禁止派系的运作。主持人对于派系的存在，不能公开承认，也不能完全加以漠视。让组织成员自然流转于组织内各派系之间，只要善加运用，必能坐收阴阳相错、彼此相综的效果，达成冲击、制衡，而又巩固共识的功能。

明明有派系斗争，绝对不能公开承认。彼此恨之入骨，也要紧握对方的双手，声称这是外界的误解。前者是正常的，后者则是变态的。不能公开承认，不是“欺骗”，而是“包容”，根本不认为这就是派系斗争，因为共识之下彼此有意见，只要大家好好商量，有什么不好解决的？主持人心目中无派系斗争，自然就不容易斗得惨烈；主持人若是认定派系斗争，势必引起激烈的残杀。恨之入骨的人，还要彼此紧握双手，实在太可怜。必须做到有派系，却无私斗。一切为公，当然不会恨之入骨了。

希望达成一之多元化的管理境界，最好深入探讨天、人、地三才的真义，做到“君君臣臣”，也就是“高阶像高阶、中坚像中坚，基层像基层”。否则“君不君、臣不臣”，高阶不像高阶、中坚不像中坚，而基层也不像基层，那就多而不能合一，陷入混乱的困境，偏离中国管理的大道。

一之多元论在中国管理的应用十分广泛，无论领导、沟通或激励，以及决策、计划、执行与考核，都会受到相当程度的影响。

三、管理有六十四种情况

《易经》总共有六十四个卦，代表管理可能遭遇的六十四种情况。我们只要能够判断自己所面临的究竟是哪一种情况，便可以从卦的彖辞以及各爻的爻辞获得解决问题的若干启示，因而趋吉避凶，得到管理的效益。

卦在未系文辞之前，原本用来表明易象，是一种符号。《易经》六十



四个重卦，可以看成阴（--）、阳（—）两种符号重叠六次，所组成的一套符号系统。

系上文辞之后，卦的功能，有如最早的《易经》之一，《易纬乾凿度》所说：“卦者挂也，挂万物视而见之也。”卦就是悬挂万物、使人一目了然的意思。卦的六爻，不但表示阴、阳的“性质”，而且明示“时”、“位”的变化，兹说明如后：

1. 由于“易气由下生”，所以每一卦的六爻，依序“由下而上”，分别称为“初、二、三、四、五、上”，如图 4-3-1。

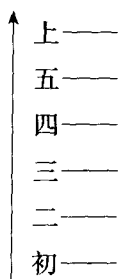


图 4-3-1 一卦六爻

2. 一般而言，如果拿“时”做标准，应该是“初、二、三、四、五、末”，如图 4-3-2。

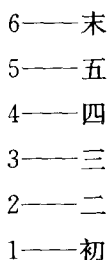


图 4-3-2 依“时”为标准的表示法

若是以“位”为考量，似乎是“下、二、三、四、五、上”为适宜，如图 4-3-3。

当中的“二、三、四、五”，无论就“时”或“位”来看，都很合适，只有“初、末”（时）与“下、上”（位）各有不同。《易经》巧妙地采用“初、二、三、四、五、上”，合“时”、“位”于一体。换句话说，“初、二、三、四、五、上”既表示“时”的变换，又表明“位”的变移。如图 4-3-4。



6——上
5——五
4——四
3——三
2——二
1——下

图 4-3-3 依“位”为标准的表示法

6——上（重位）
5——五
4——四
3——三
2——二
1——初（重时）

图 4-3-4 时位合一的表示法

3. 至于“性质”，正向动态的阳爻，用“连续线”（—）来表示；反向静态的阴爻，则以“中断线”（--）来代表。阳爻（—）用“九”，阴爻用“六”为代表数字。图 4-3-5 的“乾”、“坤”两卦，分别标明为“初九、九二、九三、九四、九五、上九”及“初六、六二、六三、六四、六五、上六”。

4. 很明显地，“九”或“六”表明爻的性质，分别属于阳性，或者属于阴性。“初、二、三、四、五、上”表明爻的“时”和“位”。用两个数字（九、六，和初、二、三、四、五、上）表示三种东西（性质、时和位），实在十分高明。

5. “初九”表示这一爻属于阳性，在时间上是变化之初，在位置上则是六爻的最初阶段。“六二”表示这一爻属于阴性，在时间上是变化的第二期，在位置上则为六爻的第二阶段。依此类推，只要读出两个代表数字，便可以画出所表示的爻，并且知道它的性质和时位。

当然，“时”不是单纯地指“时间”，“位”也不是单纯地指“位置”，以后进一步分析时，再来说明。

我们需要注意的是，为什么“时”用“初”不用“末”？为什么“位”用“上”不用“下”？我们只见“初九”、“初六”，不见“末九”、“末六”。同样只见“上九”、“上六”，不见“下九”、“下六”，这是什么道理呢？

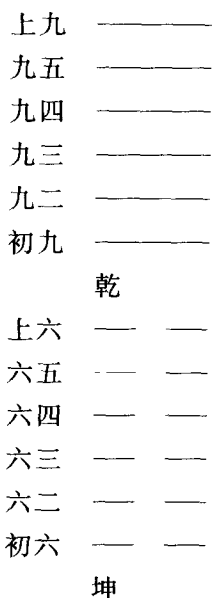


图 4-3-5 乾坤各爻表示法

就管理来说，初时比末时重要，而上位又比下位要紧，所以用初不用末，用上不用下。任何一家公司，开张的“时”非常重要，择吉期开张，不但挑好彩头，而且得时之利，一开始就切合市场的需要，人员士气势必大为奋发。如果不得其时，开张之初，就遭遇到不景气，恐怕人员留不住，公司本身也保不住。反过来说，公司什么时候倒闭通常并不重要，除非老板恶意潜逃，否则看时机倒闭，实在没有什么意义。

公司开设之后，“时”的因素愈来愈不重要。因为设立之后，时势有利，固然要持续发展；即使时势不利，也应该全力以赴，求其长久生存下去。这时候“位”的因素越来越重要，“位”可以视同“市场占有率”，对于公司的发展以及最后的评估，有重大的影响。

就个人而言，刚刚出生的时候，“时”最重要，所以中国人十分注意生辰八字。去世的时候，何“时”并不要紧，死得其所反而更加重要：居什么“地位”？死于什么“位置”（场合）？远比去世的“时”来得要紧。

任何一件事，决定施行的“时”，以及结果或告一段落时的“位”，都很重要，所以易卦第一爻用“初”，表示重点在“时”，而第六爻用“上”，表示重点在“位”；然而，“初、二、三、四、五、上”，明白表示六爻都兼有时位的因素，不过初爻特重时、上爻特重位而已。

物有本末，事有终始，一切管理活动，都有始动之初，所以第一爻不



称为一（恐怕和太极或阳的符号相混淆），也不称为下（以免引发刚开始就要争位置的失误），而称为初。重卦六爻，初、二、三构成内卦，四、五、上构成外卦。外卦称为“往”，内卦叫做“来”。初就是来的开始，凡说“初”必求取来处。

人员初来乍到，我们对他并不知悉，通常看看他的来处，以便获得若干初步的了解。任何事情，刚开始的时候并不清楚，可以查明它的缘由或依据，略做判断。中国人每听到一句话，总喜欢追问：“是谁说的？”便是求其来处，藉以研判真伪与可信度。

外卦为“往”，第六爻为往之极，所以称“上”。上爻明示至极处，物极必反，又会产生新的情况，因此称上不称末。

《易经》六十四卦，每卦都由两个“三画卦”所组成，亦即由内卦和外卦所构成。内卦也叫做“下卦”，外卦又称为“上卦”。六十四卦是八卦的重卦（ $8^2=64$ ），八卦是阴阳各三次的配合（ $2^3=8$ ），而六十四卦又是阴阳各六次的配合（ $2^6=64$ ）。为了方便研判及辨别起见，我们将八卦重卦的组合，表示如图 4-3-6：

地 ䷁	山 ䷳	水 ䷆	风 ䷲	雷 ䷲	火 ䷲	泽 ䷺	天 ䷲	上卦 下卦
泰 ䷊	大畜 ䷙	需 ䷄	小畜 ䷈	大壮 ䷡	大有 ䷍	夬 ䷪	乾 ䷀	䷀天
临 ䷒	损 ䷨	节 ䷻	中孚 ䷼	归妹 ䷵	睽 ䷥	兑 ䷹	履 ䷉	䷹泽
明夷 ䷣	贲 ䷖	既济 ䷾	家人 ䷤	丰 ䷶	离 ䷲	革 ䷰	同人 ䷌	䷲火
复 ䷗	颐 ䷚	屯 ䷂	益 ䷩	雷 ䷲	噬嗑 ䷔	随 ䷐	无妄 ䷘	䷲雷
升 ䷭	蛊 ䷑	井 ䷯	巽 ䷸	恒 ䷟	鼎 ䷱	大过 ䷛	姤 ䷫	䷸风
师 ䷆	蒙 ䷃	坎 ䷜	涣 ䷺	解 ䷧	未济 ䷿	困 ䷮	讼 ䷅	䷜水
谦 ䷎	艮 ䷳	蹇 ䷦	渐 ䷴	小过 ䷽	旅 ䷷	咸 ䷞	遯 ䷠	䷳山
坤 ䷁	剥 ䷖	比 ䷇	观 ䷓	豫 ䷏	晋 ䷢	萃 ䷬	否 ䷋	䷁地

图 4-3-6 六十四卦的上下组合



六十四卦之中，除了乾、坤、坎、离、震、巽、艮、兑等八个卦，其内卦（下卦）与外卦（上卦）相同外，其余五十六个卦，内外卦都不相同。例如泰卦，乾内坤外，或者称为乾下坤上，是由乾和坤两个内外卦所组成的。

太极是问题的起点。管理所遭遇的问题，如果刚刚发生，起点十分明显，当然应该马上加以适当的处置，以免事态扩大或恶化。阴阳是相对的两种假定，相当于正反两种解决问题的方案。事情简单明了，若是不做相对的推演，仅凭片面的假定，便断然处置，往往失之鲁莽，招致“阴沟里翻船”。不如抱持“简单事要稍为复杂化”的态度，由太极而两仪（合中有分），再由两仪而太极（分中有合）。这样“找到原点，加以分析，再返回原点”的做法，应该会比较周全而保险的方式。

事情已经扩大或恶化，一下子不容易找到原点。这时候不妨先把它归类定位，看看它是属于哪一门、哪一类的问题。一般说来，我们很容易把所有问题都纳入管理的范围，因而摸不着头脑。为什么不把四象（四个象限）画出来，确认其为“管理”、“组织”、“设备”（硬件）、“理念”（软件）之中的哪一类问题，如图 4-3-7。

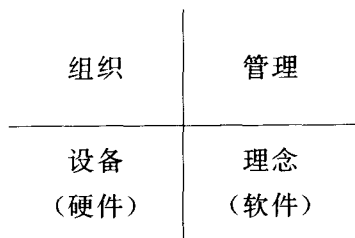
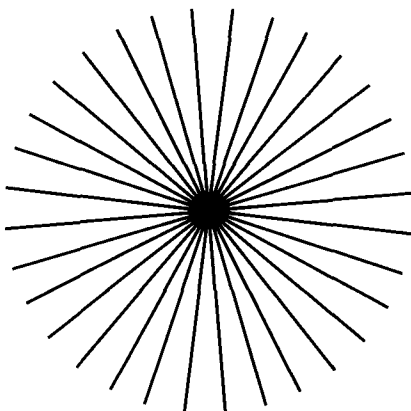


图 4-3-7 四类问题

有些事情牵涉到组织，只要组织不能改变，管理永远有问题。有些情况系于主持人的理念，只要此一软件不更改，问题长久会存在。

四象固然划分出四大象限，不过范围依然太大，无法将问题确实定位。一切问题，把它界定为“老阴”、“老阳”、“少阴”、“少阳”，未免太过含混而无济于事。四象化为乾、坤、艮、兑、震、巽、坎、离八卦，等于把四个象限分割为八个空间，对于问题的定位，稍为明确一些，却仍旧不够精确。同样，八卦再分成十六卦、十六卦再划分为三十二卦，对于问题的定位，也就愈来愈精确，如图 4-3-8。

易卦积三为一小单位，成为八个基本卦。重三为一大单位，组合成六十四个重卦。相传周文王作卦辞，周公作爻辞，用意如下：



三十二卦

图 4-3-8 卦的细分

1. 宇宙万象万事，简单来看，可以看得非常简单；复杂来看，也可以看成非常复杂。从太极生两仪，到四象生八卦，固然是逐步复杂化，却不能满足实际上解决问题的需要。八卦相重，成为六十四卦之后，如果继续发展下去，演出一百二十八卦，甚至二百五十六卦，可能会过分复杂，反而影响解决问题的思考。

2. 周文王凭借自己的智慧和历练，分别为六十四卦作卦辞，发觉六十四卦代表宇宙万象万事的六十四种不同情况，似乎可以涵盖而没有不足的感觉。所以八卦的推演，就以六十四卦为度；每卦六爻，六十四卦总共三百八十四爻，用来分析定位，应该是够用了。

3. 当我们发觉自己所面对的问题，属于某一卦时，也就是归属于某一门类时，我们可以查阅这一卦的卦辞和爻辞，从中获得若干启示，做为我们思考和解决问题的参考。例如我们希望了解管理的根本道理，因而查阅“家人”卦，首先看见卦辞：“家人，利女贞。”意思是说：“家道的兴衰，主要系于主妇的治家，是否严正。”家人卦的卦辞，不提利君子贞或利丈夫贞，却指出利女贞，是特别提醒我们应该重视女子的地位及责任。对家庭管理而言，主妇的责任重大。对公司管理来说，内部的严正才是对外形象的良好基础。管理必须从内而外，才会表现出真正良好的形象，不能伪装做假，欺骗外面的客户或社会大众。然后再看彖辞：“家人，女正位乎内，男正位乎外，男女正，天地之大义也。家人有严君焉，父母之谓也。父父子子，兄兄弟弟，夫夫妇妇，而家道正，正家而天下定矣。”管理能够做到主管部属，亲如家人，而又主管像主管，部属像部属，各自扮



演好各人的角色，自然一切上轨道。

或许有人认为：管理所遭遇的问题，不止六十四种。实际上每卦的六爻，都可看做一种变数，爻变则卦变，所以本卦和变卦之间的变化，也可以当做决策的准绳。六十四卦或三百八十四爻表示不同的时间和位置，希望管理者明辨时位和性质，做出合理的决定。

四、及时调整求合理应变

人从哪里来？是大家很有兴趣的问题。《序卦传》说：“有天地，然后有万物。有万物，然后有男女。有男女，然后有夫妇。有夫妇，然后有父子。”人为父母所生，很少有人认自己的父母。居于天地生父母，而父母生我的道理，我们体会出尊敬天地、孝顺父母的必要性和重要性。天地是我们的根，父母是我们的本。不忘根本是我们的天性，所以应该尊敬天地、孝顺父母。

根本的观念，使我们产生先后的顺序。凡事有果必有因，而且循环往复，永不停息。《序卦传》首先指出：有天地然后万物生焉。乾卦象征天，坤卦象征地；有了天和地，然后万物才能够产生，所以乾卦为首，而坤卦排在其次。有了乾卦和坤卦，然后产生其余各卦。接着说：盈天地之间者惟万物。盈是充盈的意思，充满在天地之间的，便是万物。所以在乾坤两卦之后，出现屯卦，因为屯指万物开始萌生，当时阴阳两气合和孕育，必定十分充盈。由于万物刚刚出生的时候，往往很蒙昧，显得十分幼稚，所以紧接着出现蒙卦。万物初生时，不能不加以养育，因此需卦产生，表示需要饮食才能成长。为了饮食的需要，难免引起争讼，所以讼卦出现。而争讼得过分剧烈，就会引起战争，这时师卦便应运而生。

乾、坤、屯、蒙、需、讼、师等卦的排列次序，有其必然的内在关系。可见任何变数，必有其前因后果，不可能胡乱到违反了因果律则。大易告诉我们，一切都在变易。然而有变的易便有不变的易，我们称之为“道”。这个不易的道，才是大易的本体。唐华先生以父母为例，指出我们的父母便是不变的。我们既然是这一对男女所生，就不可能改变，忽然变成另一对男女所生。一切一切都在变，我们这一生的父母却永远不会改变。前面说很少有人认自己的父母，为什么呢？因为这是我们生而为人的一种“天性”，也就是天赋给我们的性，是不容易改变的。性和道不容易看见，也摸不到，但是，能够感觉得到。《系辞·上传》说：易无思也，无为也，寂然不动，感而遂通天下之故。指的是不易的易，无思无为、寂



然不动，却能够随着天下万物，不论有生命或无生命，都在变动不居，随时改变需要的变易之中，适其所变。

管理者不可以只看到变易的易，却忽略了不变的易。否则只掌握着大易的变易部分，失去了大易的不易部分，变来变去，往往成为乱变。创新求变，百分之八十不可能成功，就是这个道理。

唐华先生说：“这个不易的易，才是不易的原理。根据这个原理，可以用在任何一方面。不论是理论的或是科技的，都用得着。还一定要用，不用不行。因为没有它，那形而上的道，做什么都做不成。”他以“空气”做譬喻，指出万物都需要空气，没有空气是不行的，世界上任何一种成品，都少不了它。

我们根据看不见、摸不着的形而上的道，制造出各种适用的成品，来供应各方面的需要，那就是看得见、摸得着的形而下的器。道是不易的易，而器是变易的易，如表 4-4-1。

易	道	—形而上一看不见，摸不着—无思无为—不易的易—本体
	器	—形而下一看得见，摸得着—有形有象—变易的易—现象

表 4-4-1 易的体与用

这个不易的易，人人都在用，但是不一定明白其中的道理。《系辞·上传》说：“仁者见之谓之仁，知者见之谓之知。”我们常常在用，却日用而不知，好像易道根本不存在。当年伏羲氏没有画太极图，孔子在《系辞》中也只提及太极，并没有说什么太极图，因为太极原本虚无，不容易画成图像。不过太极和阴阳，是一而非二，可以说阴阳就是太极，而太极生出阴阳，同时也为阴阳所合成。

太极与阴阳，既是相对，又是一体。有如一对男女，未结婚之前，是一男一女，相对。结婚之后成为夫妇，便合为一体。

先天八卦，唐华先生认为是由太极而发展开的，如表 4-4-2。

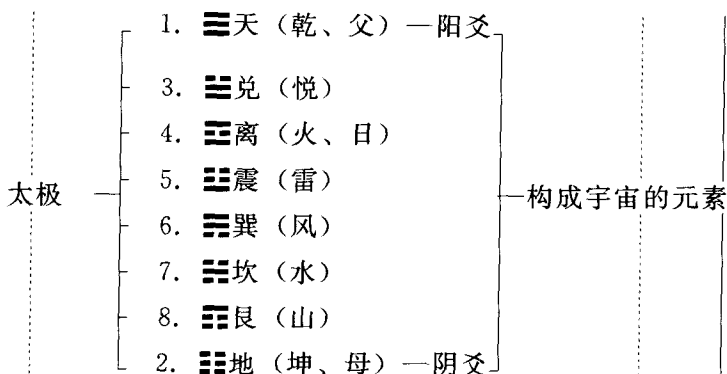


表 4-4-2 太极展开先天八卦

以天☰地☷为父母，然后有水☵和阳光☲。天是一种自强不息的动能，而大地有了水，就不致成为沙漠，而成为可以承担生成、发展万物的场所；有了阳光，才不会一片死寂，呈现有生气、有力量的生机。于是出现震☳，做为雷电的代表，震上震下，震左震右，震动整个大地，震动整个宇宙，这才生出名山大川。山以艮☶为代表，有山有水，自然生出风☴来。风吹满大地，有生命的种子，经风的传布，化生各地，引起大家的喜悦，用兑☱来表示。

管理需要计划，而所有的计划，基本上都由“一”而产生。天下之动，贞夫一者也。贞就是一，一也就是贞。贞便是真，而一才是全真。管理者做计划，必须思虑。想到各种可能产生的变数，自然注意变易的易。这时候最好澄心反照，回归“一”的不易本体。现代常说的归零，或回归基本面 (Back to Basic)，便是提醒管理者，必须兼顾不易的易。

计划做好以后，仍然可能产生新的变数，必须经常加以调整，才能够顺利执行。

《系辞·下传》说：“天下何思何虑？天下同归而殊途；一致而百虑，天下何思何虑？”意思是天下的事情，何必思虑？万事万物都将通过各种不同的道路，自然地走向同一的归宿；各种不同的思虑也会自然地趋向一致，想了还不是白想？那该怎么办？要重行，从实践中找出计划的偏差，及时加以修正，才能获得预期的效果。

事情的变化，看起来千头万绪，好像杂乱无章。其实这是重术不重道、只偏重于变化、不能掌握不变的规律所产生的恶果。

变化的背后，有一定的规律，那就是道。管理者研究大易管理，就是要抓住不易的道，来因应变易的易。这种以不变应万变的管理智慧，才是



我们应该深入了解的道理。

管理者的第20课

管理者最好心里明白，有问题才是正常的，没有问题反而要提高警觉，问题出在哪里？怎么可能没有问题？都离不开起起伏伏的轨道。所有的范本、标准，都会遭遇到实际情况的挑战。何况人有情性，不可能天天如此而又能够持之以恒。随着时间的流动，管理者必须做好阶段性的调整，才能够将可能或者已经出现的变数，纳入正常的管理。大概例外事件出现的次数较多，便是规定不合时宜的征兆，管理者就应该及时提出问题，让干部分头寻找可行的代案，再会商找出合理的解决方式。

有计划，还需要及时应变；而所有应变，又必须合理。这是大易管理的不易之道，最好依照《系辞·下传》所说：不能拘泥、执着于某一定规，却应该按照所适合的方式，而不断变化。

凡事一开始就十分慎重，称为慎始。开始以后，一直保持高度警戒，遇有任何风吹草动，都应该及时做出合理的调整。我们把管理称为“抓住差异性”，目的在唤醒管理者适时应变，以求“管得合理”。



大易管理

——中国式管理的真谛

第五篇

三才的配合



管

理必须分工，而分工乃是“必要的罪恶”。分工如果不能达成合作的目的，分工只见坏处，不见好处。分工要求合作，有赖于密切的配合。从这个角度来看，管理即是配合，似乎并无不当。各方面配合得当，管理的效果，自然良好。

就组织而言，如果采用二分法，将组织成员一分为二，划分成管理阶层与员工，一方面代表资方，一方面则代表劳方；这样就很容易引起劳资的对立，产生很多不必要的争执。对管理来说，这不是上策。这种二分法的组织，上下之间难以配合，很不容易运作，所产生的后遗症很多。

我们依据大易天、人、地三才的方式，采取三分法，把组织概略分成“高阶”、“中坚”、“基层”三个阶层，彼此扮演合理的角色，站在不同的立场来配合，以求趋吉避凶、圆满达成任务。换句话说，不管组织实际上有多少阶层，我们都可以大略区分为三个阶层。最高和最低阶层之外，其余各阶，都合并称为中坚。

组织的三个阶层，其角色如何定位？大易的三才之道，可供遵循。一卦由三爻构成，分别称为下爻、中爻、和上爻，依据“地在下、人居中、老天在上”的自然现象：下爻代表地，中爻代表人，而上爻用来代表天，便构成“天、人、地”三爻。这天、人、地三爻，各有其特殊的才能，所以称为三才。包括天有天道、人有人道、地有地道。各有其道，也就是各有不一样的才能。高阶依天道，中坚依人道，基层要地道。事实上，中国人多能循此途径，可惜行而不知，多数知其然而不知其所以然，因此能行不能知，以致有时偏离而不自觉。甚至说的和做的并不一致，形成表里不一、言行相违的无奈。

高阶有所不为而用天下，贵在知人善任，而非事必躬亲；中坚有所为有所不为，而治天下，必须持经达变、有原则地应变，而非听话就好、依法便行；基层有所为而为天下用，应该知法守法，一切遵照规定，不可擅自做主地乱变。

三才之道，必须配合树状精神，才能确实有效。所谓树状精神，是将组织颠倒过来，比照前面图 2-1-1 所示，变成一棵树的模样。于是高阶像树根那样，支持中坚干部，放手让他们去发挥。干部信任部属，像树干支持枝叶那般，使基层员工得以自动自发，积极自在地表现。

“上侵下职”，居上位的人，把部属的工作抢去做，是现代管理最容易产生的弊病，严重违反树状的组织精神。不信任部属、不放心干部的作为，只好躬亲主持，结果累坏了自己，也压得干部个个无法有所施展，埋



没多少人才，浪费多少人力，也耗费多少时间和金钱！管理者最好谨慎，合理地调整自己的领导方式，以免增加成本，却浑然不知防患。

一、三才代表组织的三个阶层

八卦称为“原卦”，两两相重，组合成六十四个“成卦”。每一个原卦，都由三道爻所组成，这三道爻的意义，象征“天”、“地”、“人”的位置，如图 5-1-1。大易的观点，把象征天、地、人的三道爻，称为三才。天在上，地在下，人在中间，各有其适当的位置。

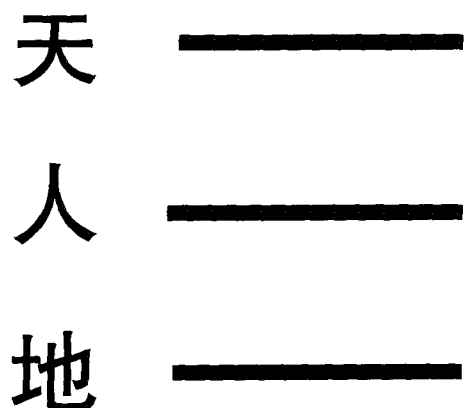


图 5-1-1 三道爻所代表的意义

但是，易理是相对的。天有昼夜、人有男女、地有水陆，所以卦爻也需要两两成对，合两个三爻的原卦，组成一个六爻的成卦。《易经》之《系辞·下传》说：“易之为书也，广大悉备。有天道焉，有人道焉，有地道焉。兼三才而两之，故六。六者非它也，三才之道也。”六爻卦兼两爻为一位，五与上为天位，三与四为人位，初与二为地位，正好配合三才之道。如图 5-1-2。

“才”字的意思，和“材”字相通。任何组织，实际上都包含三个阶层，那就是“高阶”、“中坚”和“基层”，所需人员的材质正好合乎“天道”、“人道”与“地道”的性质。如图 5-1-3。

我们从“高阶”、“中坚”、“基层”这种长久以来即被沿用的称呼，可以看出大易管理在中国自古流传着，只是一直处于未整理的“不自觉”状况。希望系统化之后，大家能够“自觉”地运用，及早脱离“行而不知”的阶段，进入“知而行”的信心坚定阶段，以恢复中华民族应有的自信与自尊。

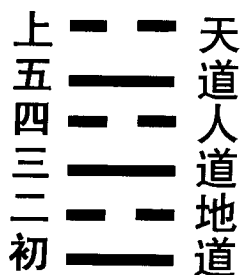


图 5-1-2 六爻所代表的意义

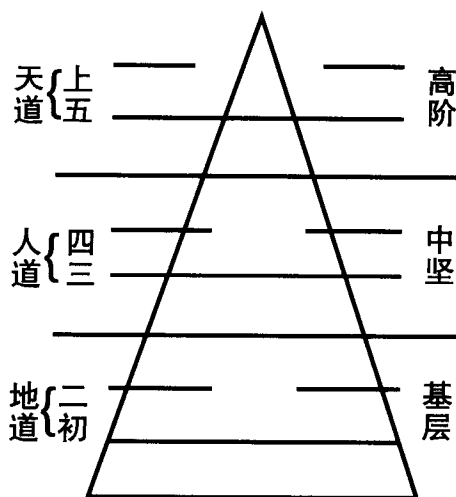


图 5-1-3 三阶层各有才能

管理者的第 21 课

管理者最好把自己当做中坚干部，随时注意承上启下，应该更为安全妥当。即使已经位居董事长，也应该想一想，政府官员、顾客、员工，甚至于社会人士，从某一种角度来看，实际上都是自己的上司。只要其中的一部分，对自己有不满的地方，说不定哪一天，在哪一件事情上面就会产生强大的压力，使自己喘不过气来。总经理更应该心目中有董事长的存在，才能够获得董事长的赏识与礼待。天外有天，人上有人。不要把自己当高阶看待，要做到人家把自己当做高阶看待，才有实质的意义。

高阶、中坚、基层这六个字，真正明白它的含义之后，必然发现其



“不可更改性”。例如“中坚”，不可以改称“中间”。现在有一些人，把中坚干部叫做中间干部，虽然是一字之差，却不打自招地暴露出自己对于“中坚”的处境与任务实在是不甚了解。

中坚位居人道，为成卦的三、四爻。中国人骂人，喜欢说：“不三不四。”有如猴子穿西装，简直不成样子。“天”不会“不三不四”，“地”不会“不三不四”，只有“人”，常常“不三不四”。中坚干部上有高阶、下有基层，夹在中间，经常弄得不三不四、处境尴尬、任务艰难，所以称之为“坚”，如图 5-1-4。

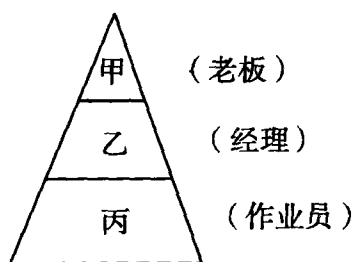


图 5-1-4 三阶运作

例如甲是老板，属于高阶；乙为经理，是公司的中坚干部；丙是作业员，位于基层。有一天，甲看见丙迟到，偷偷地溜进来。中国人当老板，知道自己属于天道，根本用不着当恶人，照样笑笑，若无其事地走开。然后打电话给乙经理，问他：“是不是有人迟到，现在十点多了，才刚刚溜进来？”

乙经理放下电话，当然会去查看；把丙找出来之后，可以采取正反两种态度：

1. 坦白告诉丙，自己原本不知道他迟到的，是老板亲自看见，并且打电话要求彻查严办，不得已才把他揪出来的，同时要他谅解：“大家都是同事，不要责怪。”换一句话说：“要怪，怪老板太无情：稍为迟到，就不能轻易放过，一定要查办。”

这种“出卖老板”的态度，就应着“不三不四”的警语。身为中坚干部而产生如此行为，显然不成样子。

2. 诚恳地向丙说明，老板看见他迟到，认为他可能发生什么事，要他来了解一下。如果需要公司帮忙，也请不要客气说出来，公司一定会尽力。然后让丙自动说明迟到的原因，并且按照规定处置而没有怨言——



方面遵照老板的旨意，一方面站在丙的立场，不让他的权益受损。

这种“合理处置”的态度，已经机智地摆脱了“不三不四”的困境。身为中坚干部，至少应该有此素养。

有人对中国人这种看起来好像“让老板当好人，叫干部做恶人”的“游戏规则”，感到相当厌恶。其实，真正明白其中的道理，会觉得好处很多，值得推广。

第一，老板看见某丙迟到，便亲自给予苛责或处置，是一种严重的“上侵下职”的不当行为。组织是分工专职，而且讲求层层节制的。老板事必躬亲，侵犯干部的职责，更让干部没有面子，后果堪虞。

其次，老板亲自处置某丙，合理固然很好。万一处置得不合理，这时候就没有人愿意为某丙据理力争，以致某丙遭受不公平的处置而申诉无门。就算某丙自己极力申诉，恐怕由于乏人声援，也将难改老板的决定。如果老板不亲自处置，交由主管干部来办理，结果如何？老板还可以比较客观地评估一下：“乙经理处置丙案，是否公正合理？有私心吗？有成见吗？”因此某丙遭受委屈的几率，反而大大降低，对于赏罚的公正性，颇有助益。

第三，老板亲自处置，万一某丙脾气暴躁，当场大骂老板，甚至出手殴打老板，请问老板受得了、吃得消吗？西方老板受到员工的殴打，大家还会冷静地评一评理，到底是老板不对，还是员工乱来；中国老板挨打，老实说大家都笑在心里，暗想：“当老板当到被员工修理，可见做人很差！”中国社会，越居上位越害怕挨打，因为众人很少会同情他。如果交给干部去处置，万一挨打，老板可以出面调停，或者叫另外的人员去处理。自己却数落挨打的干部：“处置一点小事情，居然弄到挨打，可见你平日太不关心员工，也太不了解员工。”岂非立于不败之地？

再说，老板直接处置，员工心里觉得不满，在公司外面就可能破坏公司声誉，使公司蒙受损害。如果让干部去处理，而又使员工觉得老板完全出乎好意，就算员工对干部不满，由于对这么好的老板有所顾忌，也不好意思在公司外面骂公司，因而消减了许多不必要的困扰。

我们稍加分析，便知道中国人的游戏规则，初看起来乱七八糟，用心分析起来，才觉得十分有理。建议大家中华文化，不但要怀有相当敬意，而且应该“深一层想”，才不致“身入宝山空手还”，枉做中国人。

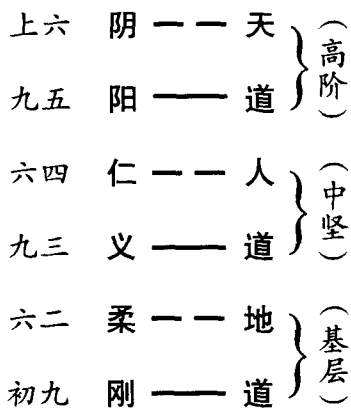


管理者的第 22 课

管理者最好明白，西方人的脑筋是直的，不太会拐弯。西方的管理者和被管理者，都可以有话直说，遇事直接处理，不需要太多的拐弯抹角，并不要求圆满、圆融和圆通。中国人的脑筋，可以说从小就受到太极转动的影响，很会拐弯。既不能够有话直说，也不应该遇事直接处理。我们老早就知道，两点之间，不是直线最短，而是弧线最短。因为地球不是平面的，而是圆的。中国人凡事求圆满，人与人相处讲求圆融，处理事务讲求圆通，所以有很多管理行为，显得和西方人不相同。

中国人所奉行的道理，源自《易经》。三阶层人员如何配合，以求高效率、高品质，也应该遵循三才之道，领悟其中的奥妙。初、二两爻为地道，阴柔阳刚；三、四两爻为人道，阴仁阳义；五、上两爻为天道，分阴分阳。这一卦叫做“既济”卦，如图 5-1-5。任何组织能够循此正道，必然成功。

既济



离上坎下

图 5-1-5 既济卦的三才

“既济”的意思，是一切事情都已完成。高阶人士，必须依循“阴阳”之道，则就是按照天道流行的法则；基层人员，应该秉持“柔刚”之道，也就是依照地道变化的法则；而中坚干部，则需要遵循“仁义”之道，亦即实施人生行事的法则，才能够使组织任务，达到既济的地步。现在我们又进一步，明白不三不四原来就是不仁不义，因为三为义而四为仁，不仁不义，可以用不三不四来代表。



《四库全书总目提要》说：“易之为书，推天道以明人事者也。”徐复观先生认为在天道变化中，能找出一种规律，以成立吉凶悔吝的判断，进而渐渐找出人生行为的规律。高阶人士，经由“法天”或“法象”，依据卦象的变化，深刻认识上天的好生之德，在组织内做好“安人”的工作。换句话说，高阶人员的主要任务，在“知人善任”。所持的态度，有阴有阳。现代仍然流行的一句话，“有些事情可以说，不能做；有些事情可以做，不能说”，应该属于高阶运作的特性之一。

易数以阳统阴，易象以阳变阴，《易经》扶阳抑阴，似乎是阳大阴小，阳贵而阴贱；但是立天之道，不说“阳与阴”，却一直肯定为“阴与阳”。影响所及，中国人只说“阴阳”，不说“阳阴”。这就表示：高阶人士，尽量不要“管人”（以阳压阴），要以“理人”（先阴后阳）为重，务须先礼后兵，对同仁待之以礼、先柔后刚，非不得已，不要翻脸无情。

地的主要功能，在生长万物。立地之道曰柔与刚，有时也称为“刚柔之道”，说明基层人员处理的对象，以“物”为主。处理的方法，亦不外把先柔后刚或先刚后柔，视作业流程的需要，作适当的运用。

天高高在上，中坚干部处于“天之下”，随时随地承受天的监视；所以大多数人，都把天看得很大，一切都要“顺天”。人生活在地上，必须依赖食物而生活，因此把物看得很重要，产生“爱物”的心理。高怀民先生指出：“中国人深受大易哲学之惠，对‘顺天’、‘爱物’之意，早已自然熏习于民族性中。”他深为感慨：“近代以来，眼见西方物质文明之高度发展、人焰高张，上发‘逆天’之狂论、下为‘暴物’之傲行，人多已失去高尚的自我约束之德，作者常觉心悸；少数人之祸尚可用法律制裁，而大多数人所造成的狂傲之祸，已使人担心到无法制裁了。”他觉得把大易哲学公诸于世，向世界人类阐明“人道”的正义，才是根本的救世之道。

中坚干部要顶天立地，必须秉持仁义的法则，承上启下，成为德配天地的中“坚”人才。



管理者的第 23 课

管理者最好明白，大易管理的总目标，在提升管理者与被管理者的人品道德。它不应该只是一套理论，必须让所有的从业人员，都能够在职场生活当中，做一个顶天立地的“大人”。我们前已建议每一个人，都把自己当做中坚干部看待，便是时刻不忘上有天，下有地，自己必须秉持仁义的法则，来承上启下，以德配天地来顶天立地。“大人”的意思，其实就是道德修养良好的人。我们的智慧，也许不如圣人那么高明。我们的生活，也许不能像富人那么丰富充裕。但是我们的品德修养，可以日日有精进，达到“大人”的标准。

高阶以“人”为主，基层所重在“物”。那么中坚呢？主要在处“事”。人、事、物的区分，成为高阶、中坚与基层各有所司的重要依据，如图 5-1-6。

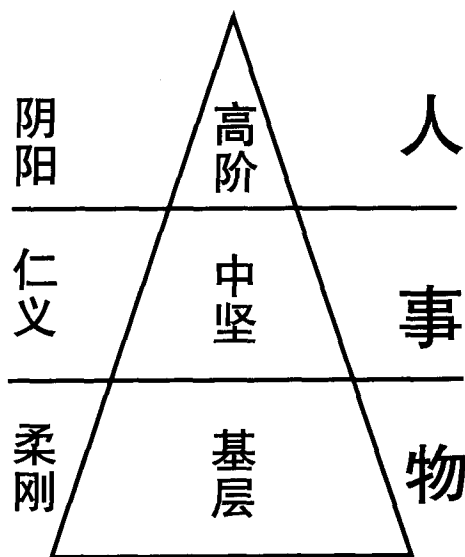


图 5-1-6 三阶各有所重

人的安顿，为高阶首要的职责；事的处理，是中坚最要紧的任务；而物的处置，应该是基层的主要责任。

我们可以这样说，三画卦的道卦爻，包括天地人三才：上面那一爻，表示无形的能而为天道；下面那一爻，表示有形的质而为地道；中间那一爻，则兼备无形的能与有形的质而为人道。道家穷变化，可以用来说明易的天道；儒家重伦常，可以用来说明易的人道；墨子提倡实利，可以用来说明易的利道。



说明易的地道。儒、道、墨三家学说，都以大易的道理为依据。儒家思想来自《周易》，道家思想来自《归藏易》，而墨家思想则来自《连山易》。三家学说，各有其重点，正好配合三个阶层的不同需求。大抵说来，高阶应有道家的修养，无为而无不为，重点在“无”；中坚要具备儒家的风范，知其不可而为之，重点在“能”；基层人员，则宜本乎墨家的苦行节用，尚同合作，重点在“有”。如图 5-1-7。

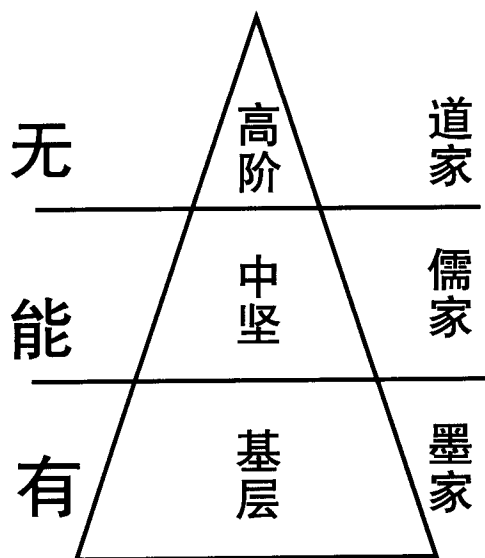


图 5-1-7 三阶各有所宜

管理者的第 24 课

管理者既然尽量以中坚干部自居，最好以儒家所倡导的道理为重。太早进入道家的无为，很不容易收到无不为的效果。最好先有为而后无为，也就是有把握时才无为，更为稳妥。中坚干部最要紧的工作，其实是变通。所以如何适时应变，以求得合理的调整，便成为管理者的主要任务。《系辞·上传》指出：“变而通之，以尽利。”意思是六十四卦代表管理所可能遭遇到的六十四种情况，管理者还应该更进一步，变化会通三百八十四爻，务求完全施利于天下。也就是不拘泥、执着于一隅，能够随时依情境的不同，变化其应对的方法，以适其宜。

二、组织三阶层秉持三才之道

组织三阶层，配合三才之道。高阶遵行天道，中坚实施人道，基层人



员则奉行地道，彼此密切配合，才能获得天时、地利与人和，提升管理的效益，如图 5-2-1。

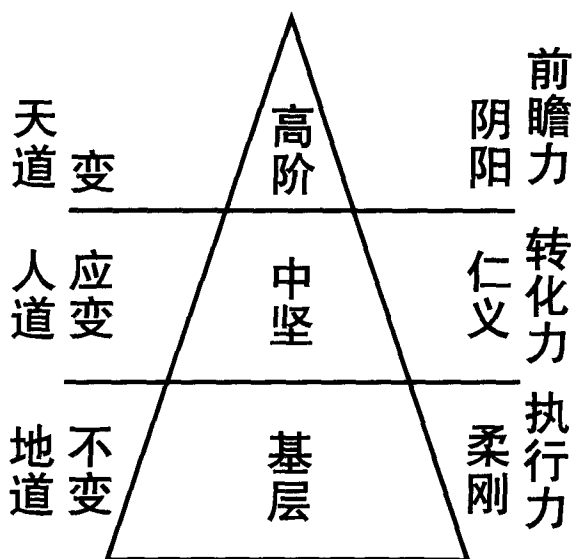


图 5-2-1 天人地三才的配合

天道尚变，所以高阶人士，必须深研变化的道理。《易经》所说的“变化”，大多数是指由阴阳往复而起的生生不息的效果。高阶人士，最好善体宇宙万物一往一来的变动律，秉持“一阴一阳之谓道”的方式，掌握未来的变化，培养良好的“前瞻力”。高阶是组织的掌舵人，能否把握正确的方向，有没有前瞻性的眼光，能不能明白“阳动而进，阴动而退”的律则，实在是大家非常关心的事情。

管理者的第 25 课

高阶层管理者，务须明白天道尚变，含有不能乱变的要求。我们看看天的样子，固然是善变，却也春、夏、秋、冬，不失其时。变的时候，必须考虑到员工的承受能力和干部的应变能力。若是变到员工无法承受，那就是不自量力的变。如果变到干部难以应变，那就是变得太快，或者变得太离谱，即便干部想配合也做不到。这样的变，偶一为之，还能够勉强为部属所接受。常常如此，恐怕不是公司的利基，反而是组织的危机。

易道周流六虚，爱因斯坦发现光行曲进，老子指出周行而不殆。六十四卦除了乾、坤两卦提示大纲之外，其余六十二卦，从屯、蒙、需、讼，



一直到既济、未济，实际上都在宣示终而复始、无穷无尽的循环变化。高阶的前瞻力，必须把握往复循环的变化之道，表现出下述三点：

1 在事情尚未发生之初，就能够看出它的动向，并且正确地提示出来。

2 在过盛而将衰的时候，能够及早引导适当的转变，而不是丧气地怨天尤人。

3 有信息、有数据时，运用科学预测；缺乏信息、数据时，也会利用占卜或直觉，来预先测知。

占卜是不是迷信，后面自有明白的解说。我们先前指出：高阶主管不能以缺乏信息、数据为理由，而推诿决策的责任。就算一切模糊不明，身为决策者，亦非拿出主意不可。

前瞻力所预见的，是“未来”；而未来是变化的，不确定的。所以高阶人士尚“变”；在行为表现上，即为“善变”。常听见一些干部，批评高阶主管“变来变去，好像讲话不算数”，因而“能拖便拖，反正上面还会变，做快了倒霉”。殊不知“天气变化无常”：气象台的预报往往产生很大的偏差；但是气象台的工作人员，却不能由于可能发生变异而放弃预报。同样，干部不可因为上司善变而拖延时间，却应该边做边调整，好像人顺应天气，随时添加或脱掉衣服，才是合理的行为。坐等天气忽冷忽热的变化，迟早感冒生病。坐待上司的变来变去，同样会浪费时间，来不及做出合适的响应。

地道和天道不同，它的特质是“不变”。即使轻微的地震，也会令人相当不安。基层人员最好严守纪律，切实遵照工作规范，不可擅自改变。然而《易经》是“变化的道理”，宇宙间一切都在变，哪里有不变的呢？可见这里所说的不变，乃是相对于变而言的。事实上“地”也是“动”的，并非“静止”。基层人员，仍旧要有变的能力，不过要在主管的同意之下才可以变更。通常我们对基层人员的要求，有下述三点：

1. 一切照规定，切实去执行。不要自做主张，任意改变。惟有确实做到这一地步，工作品质才能稳定而合乎标准，主管人员也才能够放心。

2. 发现任何异常现象，就要停止工作，赶快把异常现象向上级反应。既不隐瞒，也不擅自改变，以免造成更大祸害或弄巧成拙，反而不可收拾。

3. 如果不能停止，就应该及时依照预先设计的方案来加以调整；同时要按照上级提示或同意的新方式或新程序，来改变目前的工作方式或流程。即使自己长期工作积累了很多宝贵的经验，也应该依正常程序提出建



议，待大家同意之后，才做出合理的变更。

执行力并不是完全不动脑筋地按照指示去执行，却也不能够不依照规定而擅自加以变更。不论是自动地提出主张，还是被动地等待命令，改变执行的方式或程序都要获得上级的同意，这才是所谓的“不变”。

管理者的第26课

基层主管，最好明白地道的要领，在于刚柔十分分明。只要一切照规定，确实去执行，用不着大小事情，都要请示或禀报，让上司不胜其烦，而且浪费很多时间，等于增加成本。基层主管事事请示，样样报告，事实上无法顺利执行，影响到工作的正常运作。但是，若是承受不了，工作遭遇困难，过程出现变数，或者有什么风吹草动，出现异常的状况，这时候就应该马上据实向上级报告，不能有任何隐瞒不实或夸大其词的情况，才能够获得上级的支持，做出合理的应变，以利工作的顺利进行。

“人道”调和“天道”与“地道”，贵在“有所变有所不变”。中坚干部处于高阶与基层之间，必须发挥“应变”的“转化力”。由于“不可不变而且不可乱变”，所以秉持仁义，以求合理。

中坚干部的“转化力”，表现在下述三点：

1. 一方面要顺应高阶的变，一方面要掌握基层的不变。既不可以埋怨或拒绝上级的变更，又不能放任部属自行改变。使上级的变，能为基层所承受；使基层的改变，能够符合上级的要求。

2. 不可以把上级的指令，原原本本地向下宣示，以免引起基层的抗拒与反感；也不可以直接把基层的建议，向上级去呈报。这种常见的错误，其实就是不明白“转化”的道理，不加转化的承上启下，很难获得良好的效果。

3. 不能够盲目顺从高阶的变，并且不顾基层的实际情况，强制他们承受上级的改变；不可以只顾基层的方便或利益，反抗高阶的变更。合理地调节高阶的变与基层的不变，固然不容易，却显得中坚确实具备“转化力”。



管理者的第 27 课

中坚干部最好明白人处天地之间，必须顺应天地自然法则的道理。大自然的天，固然与大自然的地相对立，但是天高高在上，所产生的光，普照大地。组织若是缺乏高阶层的英明前瞻，相当于身处黑天暗地的状态，人再能干，也将迫于形势而有力难伸。天能生死人，也能祸福人。高阶主管对中坚干部，同样操有升迁、任用的大权，人必须顺天，而不能逆天。中坚干部同样要顺应高阶的要求，全力加以配合。先和高阶处得好，才有办法照顾基层的员工。凡事先顺着高阶的旨意，再听听员工的意见。将高阶旨意有效地转化，成为基层员工能够接受的要求。

现代管理，倡导“制度化”、“合理化”、“人性化”。《易经》三才之道，一以贯之地把它们挂搭在三个阶层，并且恰当地配以“情、理、法”的精神。如图 5-2-2。

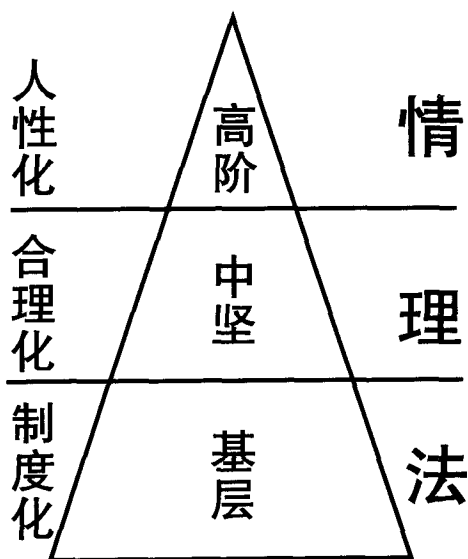


图 5-2-2 情理法的配合

“制度化”无疑是管理的基础，没有人不重视管理的制度化。但是，制度化根本不是良好的管理。因为制度很容易僵化，不易适应内外环境不断产生的变化，也很难应付两可或例外事宜。

基层人员，一切以“法”为重，遵守典章制度。他们生活在“制度化”的环境中，最大的希望，便是“给他们合理的制度，并且合理地适时调整”。他们守法，依制度行事，却期待高阶人士要有“良心”，给他们合



情合理的制度。天良代表天理良心，是基层对高阶的最高要求。

高阶人士最希望基层人员能够切实守法，以便自己有充分自由可以任意变法，这种心态着实可怕。高阶如果不凭良心，为私利、逞私欲而立法，就会形成“制他人于死地，度自己上天堂”的恶法，置基层于水火之中。“情”的含义，为“心之美者”，即是“一切凭良心”。高阶凭良心，订定合理的制度，所以拿“情”做为高阶的重要精神。人而有情，才合乎人性；合乎人性的管理，叫做“管理人性化”。

现在我们明白，高阶一直喊“守法”，并不能打动基层的心，反而引起“想拿法来拘束我，满足你的需求”的怀疑，更加不愿意守法。

高阶人士，最好不要口口声声强调“法”，而应变换一种态度，希望“把法修得合理，方便基层遵循”。合理不合理，实际上很难讲。理不易明，往往公说公有理、婆说有婆有理，要争执就很不容易分是非。这时候需要中坚干部来转化，把“合理化”的“理”，转化成基层人员所愿意遵循的“法”；其先决条件，则在高阶有“情”，有良心地尊重人性。

三阶层的配合，要做到高阶重“情”、中坚重“理”、基层重“法”，势必澄清“权责”的区分，才有一以贯之的可能。依据“天时、地利、人和”的要旨，高阶必须有“权”，中坚应该尽“责”，基层无权无责，重在谋“利”。听起来似乎乱七八糟，深一层分析，颇有道理。如图 5-2-3。

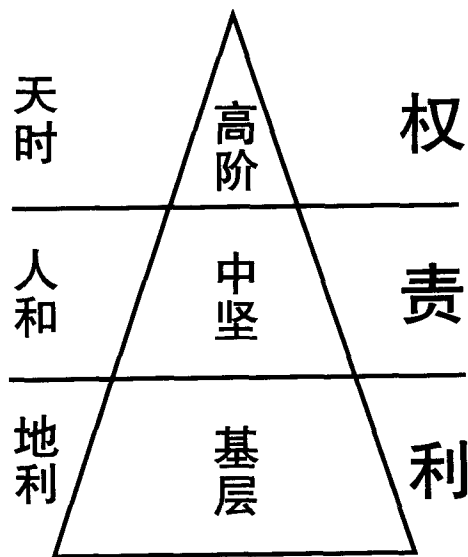


图 5-2-3 权责利的配合



常听见有人在骂：高阶只想抓权，把责任推给干部；干部有责无权，怎么能把事情做好？

也有人如此抱怨：基层不负责任，一心只想多赚几个钱。

可见三才的配合，长久以来，主宰着中国人的管理。

中国人说“权”，喜欢加上一个“限”字，称为“权限”。任何人的“权”总是有“限”的，不用说舍不得分授给他人，而且有限的权，委实不知道如何分授。

“天”赋“人”以责任，仍保留决定成败的“天命”权限，人才会敬畏天；另一方面，“地”能否尽其“利”，还要看“人”是否尽其“责”以及“天”是否依“权”调节其“时”。

可见“人”有“责”无“权”，而“天”有“权”无“责”，“地”则依“天”及“人”而获其“利”，原本就是十分自然的道理。

中坚干部存心争“权”夺“利”，上面的人放心吗？下面的人会热心吗？为了“授权”，弄得高阶不放心，基层不热心，以致中坚自己也不称心，如图 5-2-4，请问有此必要吗？

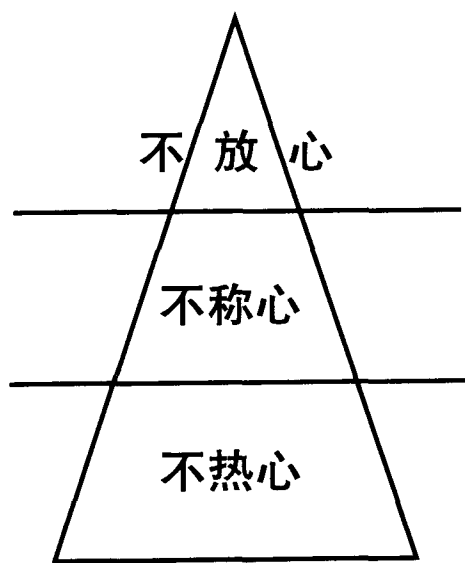


图 5-2-4 三阶都不安



管理者的第28课

中坚干部，必须明白争权夺利的真正意思，即在争上司的权，夺部属的利。上司的权，要不要分授给我们？那是上司的事情。我们口口声声要求授权，分明是摆明要向上司争权。在上司的心目中，我们已经成为越权的部属，岂非十分可怕？部属应该获得的利益，应该完完全全归于部属。干部如果从中加以剥削，那就是夺取部属的利。部属要不要和干部分享？那是部属的事情，按理说干部还应该适当地推辞才对，怎么能够擅自加以夺取呢？对上不争权，对下不夺利，才是真正的不争权夺利。

高阶用“授权”来推卸责任，基层认为中坚有权而不敢用，于是互相猜疑，哪里能够真诚合作？

高阶主管大“权”在握，必须把握有利的时机来行使，众人才会心服，才见其大，也才有成效。如果时机不利，大家不支持，权就变得很小。要不然，何来无力感？

中坚干部只有尽责的分，不必希求上级授权。尽责任就不会失责，不存心要求授权便不致越权。任何中坚干部，若是达到“不失责、不越权”的地步，当然不可能“不三不四”。

基层重“利”，实在不必责怪他们。工业化社会，劳工每天从事单调乏味的工作，技术越来越单纯，生活越来越刻板。前途茫茫，升迁谈何容易？工作重复，乐业也相当困难。多赚一些钱，争一些福利，应该是最具体实际的。在这种情况下，怎能怪其重“利”？

要拿“利”做诱因，使基层人员“苦行节用”，遵守制度“兼相爱交相利”，尽心尽力把作业做好；用“责”任感来激励中坚干部，使其明白自身所担负的责任，发挥“法天”、“敬天”、“善补过”的精神，依“仁义”法则，循“和谐”途径，做好“承上启下”的转化。

高阶抓住“权”不放，要自己警惕“权力使人腐化”。最好秉持老子的三宝：“一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先。”“慈”是“天地不仁”的宇宙“大仁”，高阶主管首重“立公心”，对所有成员无偏见、无成见，然后才能够明察秋毫，公正地判断中坚干部的“仁”是否合“义”，这样才能够防止中坚干部的偏私（不三不四）；“俭”指“节制”，以免流于奢侈、浪费，因而败坏社会风气；“不敢为天下先”意即“无为”，不要“上侵下职”、只求自我表现，使部属不能合理地有所作为。



在上位者，有所不为，而用天下；在下位者，有所为，而为天下用；在中坚者，有所为有所不为，而治天下，如图 5-2-5。这种三阶层密切配合，分别发扬道、儒、墨家的精神，各自扮演合适的角色，才能够高阶放心、中坚称心而基层热心，如图 5-2-6，上下皆大欢喜。

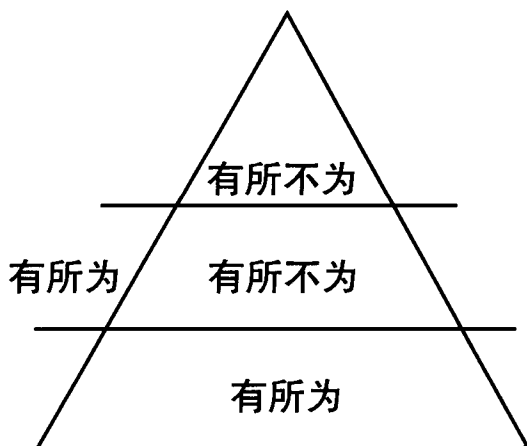


图 5-2-5 三阶的不同表现

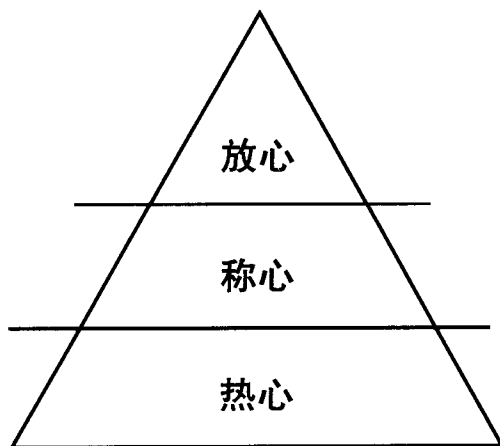


图 5-2-6 三阶都能安

三、大易管理要发扬树状精神

《系辞·上传》说：“是故易有太极，是生两仪，两仪生四象，四象生八卦。”《易经》的造化体系，是先“有”而后“生”，然后由“生”而后“成”。



易“有”太极，肯定宇宙先天“有”太极的存在。孔子为《易经》作传，用意在为中等智慧的人说法，所以把重点放在“有”。他认为宇宙原本具有造化万物的太极，至于究竟什么是太极，则采取“存而不论”的态度。

陈炳元先生指出：“谈到宇宙的造化，在易里面认定一切都是真实的。假如宇宙没有天地，便无生气；假如宇宙没有物质，便无灵气；假如宇宙没有人类，便无和气。”他认为自然界本来就同时存在生气、灵气与和气。中国人特别重视“和气生财”，这“和气”两字，是把生气、灵气、和气加以调和，使其做到《中庸》所说“发而皆中节”的地步。

从“气”的观点来看，宇宙万象，都由太极气化开始，从“一”（点）变易伸长而为“一”和“--”（线），再变而为“==”、“==”、“--”与“==”（面），更进一步变出八个基本卦（体）。

太极为什么能够由点而线而面而体地造化呢？因为它内涵一正（阳）一反（阴）两种气化力量，成为一种“矛盾统一体”，如图 5-3-1。《系辞·上传》所说“一阴一阳之谓道”，“道”就是天地未分、两仪未判的先天元气，叫做太极。它内涵一阴一阳，俨然有正反“两”种“仪”容。



图 5-3-1 矛盾统一体

民间流传的太极图，事实上已经有阴有阳，并非太极的原本面貌，实在不适宜称为太极图。不过，它深得阴阳造化自然而然的奥妙，充分显现内涵一阴一阳的矛盾统一体，把它叫做阴阳图或两仪图，更能名实相符。

阴阳图的一阴一阳，不用对半分而用反 S 线的弧线分，一方面表示运转，一方面告诉我们阳中有阴、阴中有阳。

中国人的脑筋，由于受到大易的影响，大多数呈现这种阴阳图形，所以看起来是非不分，造成管理上很大的困难。特别是“阴中有阳、阳中有阴”，更形成我们“是中有非、非中有是”的错觉，固然是“脑筋转得过



来”，却也相当容易陷入“同情弱者而不是同情有理者”的困境。我们说“是非不分”，特别加上“看起来”三个字，表示中国人并不是真的是是非不分，却是十分奥妙的是非难明。

要体会“太极生两仪”的神妙，恐怕只有驾车行经浓雾地区，处于上下左右前后一片迷茫，甚至伸手不见五指，不知自己身居何处的时候。这种元气混而为一、天地未分的浑沦状态，稍稍能够让人体味太极的面貌。忽然雾变薄了，越来越稀薄，逐渐可以分清楚“地”在哪里，“天”又在哪儿，顿时觉得阴阳已判，自己获得定位。虽然阴阳浑沦之气弥漫在宇宙之间，而两仪已分，心中自然笃定。

作者在交通大学开设“大易管理”课程时，期中考试试卷除问答题外，还有是非题。有学生提出疑问：既然大易说的都是相对的道理，怎么可以考是非题呢？

管理者的第 29 课

管理者最好紧记是非难明的要义，不是因此而造成是非不明，却是在是非难明的困惑中，养成慎断是非的好习惯。最后还是要做出是非分明的决策。因为时刻都是是非难明，就很难做出明确的决策，造成大家无所适从的困境。用是非难明来思虑，以求想得周到，仍然需要慎重地明辨是非，以明确的选择来达成清楚的决策。太极表示是非难明，经由两仪、四象、八卦，一直分析到六十四卦，应该相当程度地是非分明。大易管理的试题，也可以出现是非题，便是这个道理。

绝对之中，并不包含相对；相对之中，却显然包含绝对在内。中国人必须学习在“是非难明”的情况下，以“慎断是非”的态度来“明断是非”。这种方式，其实最合乎管理的道理。碰到任何问题，不要马上下判断，以免鲁莽中产生错误；而应该慎重地在若干方案中分析、研判。但是最后仍然要在这些方案之中找出可行的定案，亦即明白地判别是非。事实上，圆通的中国人，都是拿这种态度来面对是非。可见大易试题，也可以有是非题。而中国人在阴中有阳、阳中有阴当中，当然应该明辨是非。

代表阴阳的奇画“—”、偶画“--”，通称为“爻”。“爻”这个字对中国人而言，更是具有重大的影响。爻字一共四笔，竟然没有一笔是横的（一），也没有一笔是竖的（丨），居然每一笔都是东倒西歪的（/、\），告诉我们：“人世间没有问题，几乎是不可能的；有问题才是正常的。”

中国人满脑子都是“那可不一定”，象征“爻”可能向东倾斜，也可



能向西歪倒，未必都是正正的、直直的。在“不一定”当中，找到“一定”的答案，才是真正懂得“那可不一定”的真谛。

太极生两仪，一分为二。阳是一太极，阴也是一太极。阳中含有一阴一阳，阴中也含有一阴一阳。于是两仪生四象，阳中之阳称为老阳，阳中之阴即是少阴，阴中之阳称为少阳，而阴中之阴则为老阴。二所分成的四，叫做四象。四象又各自为一太极，分别内涵正反阴阳两面，于是老少阴阳又进而生出乾、兑、离、震、巽、坎、艮、坤八卦。宋朝邵雍把《易经》造化系统，绘成八卦横图，如图 5-3-2。

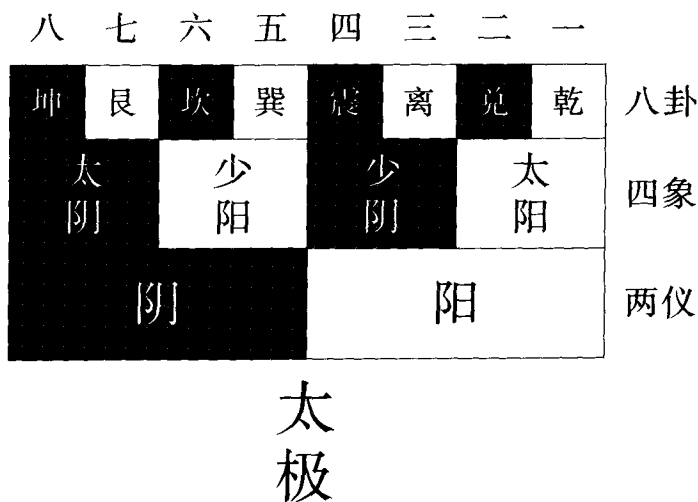


图 5-3-2 八卦横图

朱子说：“阴阳只是一气，阴气之流行即为阳，阳气之凝聚即为阴，并非有二物相对；二气之分，即一气之运。”形态上有阴阳二分，实际上属于太极一元论。

邵子指出：“阳仪有感，覆一阳于上，是为太（老）阳；覆一阴于上，是为少阴。阴仪有感，覆一阳于上，是为少阳；覆一阴于上，是为太（老）阴。”

伏羲氏画卦，画到三画为止。因为这时候天地人三才已经形成。一画象天，包括时间在内；一画象地，包括空间在内；一画象人，包括万物在内。在天成象，在地成形，在人成事，并称为三才。

如果再在三画卦的上面，加上一画，变成四画卦，不但弄乱了天地人之间的关系，而且周文王重卦，就不是八八六十四卦，而是十六乘十六，



一共二百五十六个卦，把事情搞得太复杂了。

中国人“无三不成礼”，凡事三思而行，对众人约法三章，和三画卦都有相当密切的关系。

管理者的第 30 课

从现在开始，养成把所有问题先列举出来，依优先顺序排列的习惯。然后先提出优先的前三个，以符合 ABC 重点管理的精神。员工针对某一问题，提出若干不同的答案，也可以将有关的答案，依据大家的意见，排出优先顺序。然后保留最前面的三个答案，再深入研究，以便找出此时此地这些人认为最为合理的定案。交代要点时，同样把自己所想到的要点，先列举出来，排出优先顺序，然后把最优先的三个要点，提出来交代。部属向上司报告时，最好也按照优先顺序，把前面三点报告上司。

就组织而言，划分为“高阶”、“中坚”、“基层”三个阶层，彼此灵活配合，成为大易管理很大的特色，后面有比较详细的说明。

太极横图的天、人、地关系，表示宇宙的造化原理，在于“天地万物，乃是为了人类的生存与生活而存在，人类应该善尽创造、维护和控制天地万物的责任以延续宇宙的生命”。中国人喜欢说“大丈夫顶天立地”，便是尽责任的人，必须善用管理来维护宇宙的生生不息。

太极生两仪、两仪生四象、四象生八卦，自身就具有生生不息的作用。八卦树状分布图（图 5-3-3），表示“易气由下生”；把太极置于底部，象征“根本”，就是中山先生所说的“生元”；太极动而生电子，正如太极生两仪；然后向上发展，由两仪而四象，由四象而八卦。

这种树状分布，应该是大易管理中组织的主要精神。可惜大多数组织，实际上并未按照这种精神来运作，以致首长“关起门来称孤道寡”的“皇帝心态”十分浓厚，几乎忘记了“重视基层反应”的重要性。

一般组织，大多采取金字塔形的结构。首长高高在上，依职能分成若干部门，然后向下发展，把基层人员压在最底下。如果拿《易经》观“象”的眼光来看，究竟“像”什么呢？猛然间看过去，像不像一串粽子？如图 5-3-4。

这一串粽子，只要首长用手提住，每一个粽子动不动都一样，看不出来。反而不可以过分地动，否则就有断线脱落的危险。这种粽子式的组织固然控制紧密，一层压一层，却丝毫不能激发员工的干劲，大家混一天算

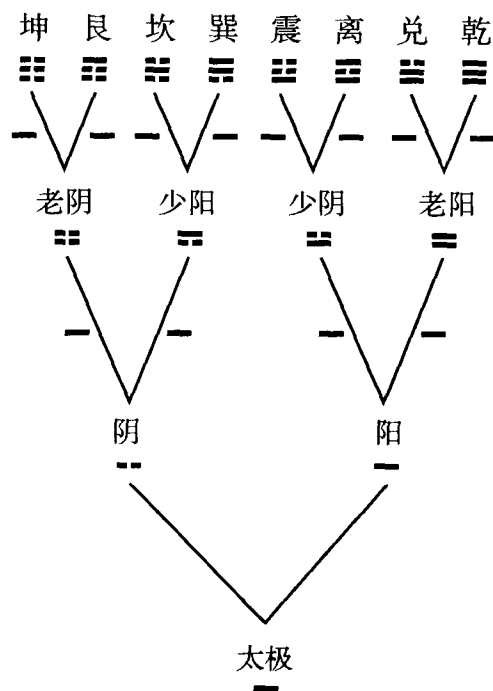


图 5-3-3 八卦树状分布图

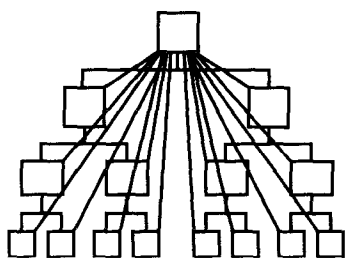


图 5-3-4 一串粽子般的组织

一天；越是基层，越有“反正一切由上面负责，不用自己操心”的念头，天天“不知道为什么这样做”而“天天就这样做下去”，难怪大家都不热心，做得并不起劲。

依照八卦树状分布图的“由下而上”精神，组织应该调整过来，把首长放置在“根本”的地方，发挥“树根”的功能；各阶层主管，一层一层向上发展，构成“树干”，所以称为干部；最上端的枝叶，才是真正第一线的人员。中国人喜欢说“顾客云集”，便是深知顾客至上的道理，把客户捧得高高地，如图 5-3-5。

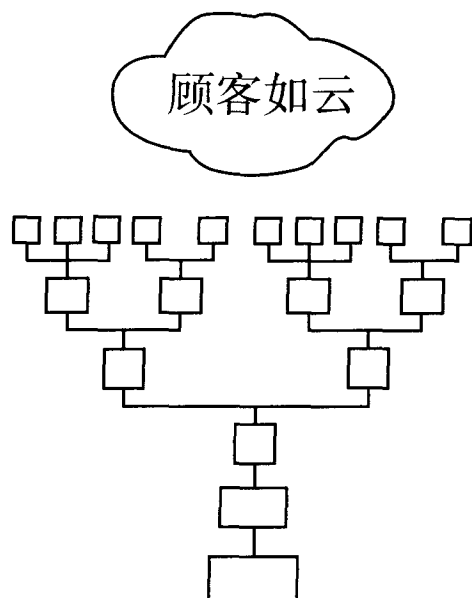


图 5-3-5 树状的组织

树根代表董、监事会，正如太极涵阴、涵阳。董、监事既矛盾又统一，只是最好不要闹成对立。因为董、监事亲如一家，固然非公司之福；董、监事势如水火，也不是公司的福气。树根是公司的基础，为生长的总源头，只要董、监事会活着，公司就会欣欣向荣；就算略有枯萎的现象，春天一到，景象良好，公司很快就会复苏。

中国人最害怕听到这样的话：“你好好做，我就用你；你不好好做，我就叫你走路。”我们最喜欢听这样的话：“我支持你，你尽管放手去做！”

易气由下生，各阶层主管，都支持次（上）一层主管去发挥，这种“树根支撑树干，树干支持枝叶”的精神，正适合中国人的组织。

当然，各级人员都应该在主管的支持之下，充分发挥自己的潜力，好好去表现，整棵树才显得蓬勃有生气。一方面树干不与枝叶争绿，干部不能抢夺部属的功劳；另一方面枝叶也必须自己努力向上生长，员工自己应该力争上游。组织在互依互赖当中，各自尽心尽力把工作做好，才能真正发挥组织的树状精神。

现在的怪现象，是树干拼命想“做秀”，表现得比枝叶更翠绿。主管过分只顾自己的表现，部属冷漠地袖手旁观，应该是十分自然的反应。

这种作风继续恶化下去，那么有一天树根也要落出地面，大大地表现一番。结果，这棵树越大，便倒得越快。每一级主管，都把表现的机会让



给部属，让他们好好去表现。满树繁花，果实累累，才是组织成员总动员的成果。

四、人要赞天地化育能屈能伸

中国人远从周朝以前，就已经具有“人为万物之灵”的概念。当年周武王讨伐商纣，便以此为号召，发起正义的军事行动。

乾卦的乾，是健的谐音。《象传》说：“天行健，君子以自强不息。”“天行健”，可以用日月的运行来加以证明。日月属于天象，而日月的运行，从混沌开辟以来，就没有停息过。君子行身处世，也应该学习这种不停滞的精神，不因任何挫折或困难，而改变自己的志行。“以”的意思，是仿效。仿效天的样子，自觉地自强不息。

坤卦的坤，是柔的意思。和乾卦相对来看，乾刚坤柔。天刚健主动，常处于领导地位；地柔顺主静，常处于顺应的位置。但是坤虽然柔顺，如果不带几分刚性，也难以始终不渝。譬如忠臣不事二主，烈女不嫁二夫；若是只能柔顺，却没有临死不屈的刚强力量，到头来也不能贯彻始终。反过来说，历史上的奸臣，为了逢迎君王，无不极力柔顺。一旦不能达到目的，其杀害君王的手段，也最为残酷，可见柔顺之中，同样带有刚强的性质。《象传》说：“地势坤，君子以厚德载物”。地的形状，原本直方大，并不柔顺。《易经》只说“地势坤”，而不说“地形坤”。意思是原来不柔顺的，遇到天的形势，才相对地柔顺起来。君子处于坤的地位，应该仿效地的柔顺，用厚德来载物。

把乾卦和坤卦的“象传”合起来看，不难看出能屈能伸的丈夫气概。当然于乾卦的位置，必须能伸；而处于坤卦的地位，那就需要能屈。中国人大多能屈能伸，便是受到《易经》的影响。如图 5-4-1。

高怀民先生指出：大易并非要勉强人去效法天地，而是基于人性的自觉，在天地的孕育当中长成以后，自然而生的要对天地尽大孝。尽大孝便要效法天地，以天地的德行来做为人的德行。所以孔子说：“大人者，与天地同其德。”实行这种天地的德行，便是帮助天地行事，即为赞天地之化育。

然而效法天地，对天地尽大孝，并不表示人必须永远屈居于天地之下，那是一种病态的观念。请看为子女的，哪里有永远屈居于父母之下的思想？父母与子女是一个和谐的家庭，天地与人是一个和谐的宇宙，人在效法天地中求进步，正如子女在父母教导下求进步一样。天、地、人三才，并不表示人要与天、地三分天下，只是由于人长大了，有了参赞天地的能力，开始要

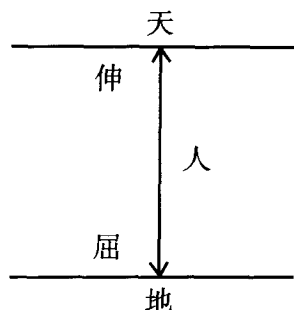


图 5-4-1 顶天立地

分担天地之道；但基本观念，仍然落在与天地合一的和谐立场。

天地的大德，在化生万物。孔子在《彖传》中特别指出“大哉乾元，万物资始”，意思是天原本是一种形体，并没有什么具体的作用。但是乾有元、亨、利、贞四德，其中的元，就是乾的基本精神。由于具有这种基本精神，所以能够创造万物。“万物资始”，就是说宇宙万物，都是依靠乾创造出来的。“元”是创造物的精神，“亨”是创造万物的行动，“利”是平息争讼的关键，而“贞”则是公正无私的表现。

宇宙万物之中，只有人的创造力最强，自主性也最高。人如果完全仿效天的自强不息，势必人定胜天。创造过头，把天地都破坏掉了，违反大自然的法则，对人也十分不利。若是完全仿效地的柔顺，固然可以厚德载物，却也不能维持生生不息的宇宙，求其永恒。这种天定胜人的结果，也将破坏天地的生养能力。因为自然一方面十分伟大，一方面也十分无情，不能够完全听其摆布。人同时仿效天地，顺其自然而创造，才是天、人、地三才的最佳配合。

乾卦的理想领导人物，必须与天同德，并且与人同情。既能够为天地立心，也能够为生民立命。孔子在文言中列举四个必备的条件，分别为与《天地》合其德、与日月合其明、与四时合其序、与鬼神合其吉凶。如图 5-4-2。一个人，真正做到像天地那样大公无私，像鬼神一样能够预知吉凶，必然能够出现先天独特的见解，或者后天依理而得其宜。

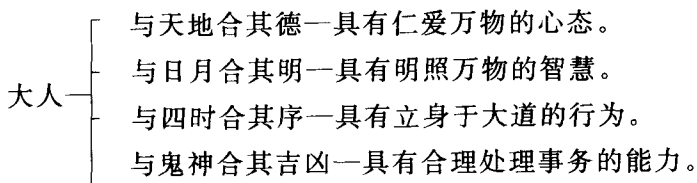


图 5-4-2 大人四条件



经营者是企业的领导者，应该自命为企业的天；要经常像天一般刚健，企业才能够像天地自然那样地发展。

顾客对企业而言，那就是企业的天。这时候企业应该像地那样地顺从天意，以求共存、共荣。大地作育丰富而多样的产物，以满足所有生物的需求。企业也应该生产多样丰盛的产品与服务，以满足顾客的需求。

企业的经营管理，组织的生存发展，无不以人为本。人应该充实自己的实力，抱着参赞天地之化育的心情，扮演好自己的角色，做到孔子所说的“君君臣臣”。

“君君”的意思，是上司必须像上司的样子，不能够上侵下职，把自己扮演成部属的角色，使得部属根本没有办法做好自己的工作。“臣臣”的意思，则是部属应该像部属的样子，不可以一味柔顺，盲目地服从，或者从同仁那边学得一些不良的习惯，丧失了原有的直、方、大，反而十分不利。

管理者的第31课

管理者应该以《易经》所说的“大人”自居，以求发挥“利见大人”的功效。大人与我们通常所说的君子，有什么不同？君子表示有志向修养自己的品德，而大人则是道德修养有大成就的君子。一个人，只要有志求道，认真修养自己的品德，基本上已经是君子，若是在实践方面，能够持久有恒，应该可以称为大人。在精神方面，管理者应该是人上人。因为品德修养，必须高于常人。这样才能够以身作则，在工作态度方面，做为员工的表率。但是，在物质方面，仍然保持人中，和一般人不需要有什么不同。这样才不致和员工拉大彼此之间的距离，彼此容易接近，显得有良好的亲和力。

管理是三才的配合，天时、地利，加上人和，管理的效果自然增强。干部居于老板和员工之间，不应该上争老板的权、下夺员工的利，也就是不能够争权夺利，才能够上下配合、各尽其分，从而圆满达成预期的任务。



大易管理

——中国式管理的真谛

第六篇

三阶的特性



现

代中国人自信心低落，一切惟西方“先进”国家马首是瞻，嘴巴上会说“九五之尊”，却不能仔细体会其中的道理。高阶主管，一方面无法了解“无为”的真义，一方面则严重地表现出“上侵下职”的不良症候。

为上者本来应该“放心让在下者全力去发挥”，现在却反过来“把部属的工作抢过来做”。这非但不能提升自己的声望，反而贬低自己的地位。但是，看不懂的人，还会恭维他们勤劳、认真、没有官架子，可见其判断的水准，实在不够高。

大易讲求“管理是组织内三个不同特性的阶层，各自扮演不同的角色，在各人的岗位上为共同的目标而努力，以求得密切而良好的配合”，因此高阶必须像高阶的样子，只应该做好自己分内的工作，不可以凭借权势，抢夺中坚干部的工作。因为一旦“上侵下职”，中坚干部觉得没有面子或者闲得无聊，就会不三不四，弄得大家伤脑筋。如果中坚干部也仿效高阶主管的行为，向下抢夺基层人员的工作，那么基层无事可做，因而游荡闲闯，所导致的问题，必然更加严重。

基层“务实”、中坚“不执着”、高阶“中庸”，构成三个互相配合的阶层。基层一切守法，中坚所重在理，要把基层所守的法调整到合理的地步。由于理不易明，所以容易“不三不四”。高阶“深藏不露”，有能力判断却不轻易把答案说出来，干部才会谨慎、警惕、处处用心。

组织三阶层，各有不同的特性，所以称为三才。这三种不一样的才能，并没有高低、好坏、善恶的差异，只是所处的位置不同，必须有不一样的行为表现才能恰如其分。第五篇已经说明，高阶像天的样子，基层像地的样子，而中坚干部，则应该扮演好人的角色。这一篇我们将进一步分析三个阶层的实际运作，以供参考。

一、高阶主管九五行行为的运作

中国人只说“九五之尊”，如图 6-1-1。没有人说“上九之尊”，如图 6-1-2。因为我们明白“物极必反”的道理，尽量使自己“不要过分膨胀”。特别是大权在握的老板，更不应该把自己看成“无所不知、无所不能”的“先知”或“万能”者。

老板的位置，如果高高在上，要亲自指挥、监督，要负起一切成败的责任，那么就像置身于高山上的“亢险”位置。自己站在山头上，推土机一来，必然首先把他推掉。当到老板，还要在被推掉之后，来写“反败为

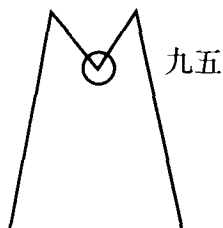


图 6-1-1 九五之尊

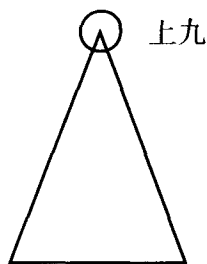


图 6-1-2 上九险位

胜”这样的书，中国人当然不愿意。

好不容易当到老板，最好明白乾卦“上九，亢龙有悔”的警句，记住“九五，飞龙在天”的启示，把自己深藏在“九五”的吉位，一本天理民情，做到刚柔并济，看似无为却无不为。

老板站在九五位置，让得力的干部站在上九的位置，自己凡事留有缓冲的余地，才不致逼死自己。

上九的位置，如果只让一位干部站在那里，这位干部岂不成了“太上皇”？这时候老板等于自己又找一个老板，无疑是自找麻烦。

中国老板十分高明，至少同时让两位得力的干部站在上九的位置，称为“左右手”。左右手可以合作，也可以互补，不会造成“非我不可”的不利局面。

位居“上九”的领导者，推土机一来，马上把他推掉，想躲都躲不掉，如图 6-1-3。这种情况，我们称之为“上台容易下台难”。职位越高，越要想办法让自己“全身而退”，以免在位时被腰斩成三段，可怜而不值得同情。这样的领导者，完全欠缺“深藏不露”的修养。

深藏在九五的位置，领导者才能“立于不败之地”而高枕无忧。因为一天 24 小时当中，推土机来的时候，会把左右手先推掉，如图 6-1-4。领导者见机行事，再深藏起来，另外安置两位新的左右手，又是一番新气

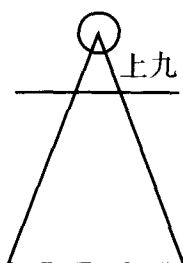


图 6-1-3 上九高亢

象。万一推土机再来，又把新的左右手推掉，自己还可以安然无恙。这种道理，通俗化地讲，就是“死道友，不可以死贫道”，如图 6-1-5。

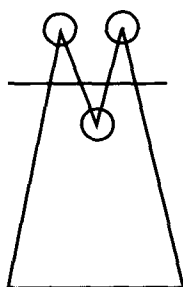


图 6-1-4 左右手先死

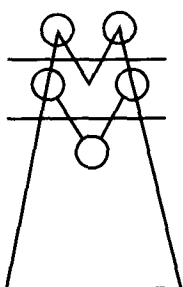


图 6-1-5 立于不败之地

中国人的道理，初听起来，觉得很阴险奸诈。仔细想起来，果真阴险奸诈的领导者，只有傻瓜才肯替他做左右手。真的是傻瓜，推土机来的时候，他就不傻了，不是逃之夭夭，就是举手投降。一下子就推到领导人头上，再怎么深藏，也没有用。

领导者必须公正而诚恳，才有人愿意为他日夜苦守在亢险的位置上。左右手守在那里，自然有员工组成派系来依附他们。领导者不动声色，冷



眼旁观，从派系的流转，可以看出左右手的忠诚与能力，从而决定把什么样的任务，指派给他们去完成。

管理者的第 32 课

高阶主管，愿意担当左右手与否？必须自己慎重考虑，衡量利害得失之后，才能够决定。因为与最高主持人的关系，够不够密切？彼此的默契程度如何？能不能互相信任？只有当事人心知肚明，其他的人实在很难判断。最好是处于“士为知己者死”的状态下，才来担当这样的重责大任。做得好，不过是善尽辅助的职责。万一做得不好，就要随时接受“弃车保帅”的命运，黯然下台。所以在决定以前，最好对最高主持人的礼遇和信任，再做深一层的评估，有必要才答允，否则便应该婉拒，以确保慎始善终，不致害人也害己！

九五之尊的最大信条，便是“可以想，不可以亲自去做”。领导者拥有很大的自由，可以想任何点子，却必须通过左右手去推动。九五型领导者最要紧的事情，便是明确地判定：“这件事交给谁去推动比较合适？”

事情顺利成功，是领导者正确方针的功劳；事情失败，那是推动者的过失，与领导者无关。此时推动者为了表示负责，可以请求辞职；而领导者则视情况，予以慰留或照准。这种领导者有权无责、推动者有责无权的现象，西方管理学者，或许会嗤之以鼻，但就大易管理而言，只要大公无私，有什么不可以？

中山先生首倡“五权宪法制”，把行政、立法、司法、考试、监察，分别独立，另外立一个大总统，做为五院之上的首领，实际上便是依据易理而设的制度。

当时英国的内阁制和美国的总统制，各有优点，也各有缺失。中山先生细心比较之后，充分保持大易管理“在制度中保留若干弹性”的特性，才精心设计“不像内阁制，也不像总统制；又像内阁制，又像总统制”的“五权宪法制”。想不到现代某些人，留学欧美以后，不懂得易理，只看到欧美的方式，反而轻率地给予批评，竟然要把它废掉，改成“总统制”或“内阁制”，甚感遗憾！

当总统的，当然可以想点子，却应该分别交由五院去推动。成果良好，总统英明领导；成果不佳，各院自行负责。看起来十分狡猾，实际上还是那一句话：“只要大公无私，有什么不可以？”

为什么易理会是这样的呢？有三大原因：



1. 共识的建立，很不容易。中坚干部要具有认错勇气。为了求正确，朝令夕改又何妨？高阶常常认错，行吗？领导者朝令夕改，组织成员会不会惶恐不安呢？中坚干部朝令夕改不要紧，只要高阶主管坚定不移，大家仍旧有信心。

2. 中国社会，要冒出头很不容易，要掉下去轻而易举。好不容易产生一位大众认同的领导者，最好设法让他领导一段比较长的时间，以免因为领导者的更替而消耗了众多的时间和人力，减缓社会的进步。领导者在位太久，会出毛病；领导者常常换人，问题更为严重。

3. 大家对领导者有信心，推动起来，比较顺利有效。中国式管理，一向“理念”重于“政策”。政策错误，左右手必须负起全部责任；理念不正确，领导者就要黯然下台。领导者以理念领导，有权无责，比较安全而持久。

九五型领导者，要有能力却不能随便表现，有担当却不能随便承担，有魄力却不能轻易显现。老子所说的“深藏不露”，实际上含有三大要义：

1. 领导者必须有能力，有魄力，也有担当，否则就没有资格说什么深藏不露。根本没有能力，深藏什么呢？根本缺乏魄力和担当，有什么好深藏的？露吧，再露也不过如此，何必费心讲求深藏之道？

2. 深藏不露的真正用意，在露得恰到好处。左右手能够承担的工作，为什么领导者要自己去做？相反地，左右手实在无能为力时，领导者又为什么不能及时显露一番？如果不论什么情况一律深藏不露，那么，有没有能力与魄力，是不是能担当，又何从分辨？

3. 中国社会，凡是话说得愈狠、叫骂得愈凶的，往往是形势较差的一群。真正具有实力的领导者，在一般情况下，根本用不着逞凶斗狠。愈有权势，愈可以通过不同的管道，委婉地表达意见，因为这些有权势的人，拥有深藏不露的本钱，大可以和谐地处理一切事项。

管理者的第 33 课

有意成为九五型的管理者，必须好好体会深藏不露的道理。有能力、有胆量、有魄力，不一定就是优秀的主管，原因是众人不一定信服。不随便表现，其实是尊重大家，具有谦虚的美德。深藏不露当然不是完全不露，而是站在不随便露的立场，来寻求合理的露，只要露得合理，切合时间、空间和事务的性质，大家通常都比较容易信服。九五型主管最大的特色，便是凡事先想寻找合理的人，而不是立即思索解决问题或者处理事务的方法。以人为先，通过这些合适的人，去做出合理的事。



领导者希望深藏不露，必须参照乾卦九五爻辞：“飞龙在天，利见大人。”意思是说：“九五是领导者的位置，上合天心，下顺人情，以居至尊的地位。利见大人，意指必须获得大才大德的高级干部来辅助，然后可以无为而无不为。只有知人善任的领导，才能迈向人力自动化管理的境界。”

喜欢站在上九位置的领导者，不妨留意乾卦上爻的爻辞：“亢龙有悔。”意思是说：“上九居全卦之终，乃是亢极的位置。现代知识爆炸，各有专精，领导者不可能全知全能。如果事必躬亲，势必有所遗漏或缺失而招致悔憾。领导者让开一步，以不管之管来促使干部自动自发并且各自竭尽所能，才是不生之生的精神，这样便可无悔。”

乾卦二、五两爻的爻辞，都出现“利见大人”，如图 6-1-6，彼此相呼应。意思是部属（九二）选择老板（九五），而老板（九五）也在选择部属（九二），彼此都认为“合算”，才会合理地密切配合。



图 6-1-6 乾卦二、五两爻

干部慎选老板，老板由考验中信任干部，彼此互依互赖，形成“核心圈”，如图 6-1-7。我们称之为“班底”。没有班底的老板，有许多事情行不通；拥有班底的老板，又往往为班底所拖累，这是老板的“两难”。很多老板，对自己的班底既爱又恨：因为一方面不容易掌握，一方面似乎又非有不可。

九五型领导者，最要紧的是：知人善任。经由考察和验证，建立“公的班底”，以期避免造成“私的班底”。

凡是“以同乡、同宗、同学、同事、同好、同年为考虑因素而建立的班底”，都带有相当浓厚的“私”心，不大可取。这一类的班底，迟早会增添麻烦、制造问题。贤明的领导者，必须时时提高警觉，千万不要走上这条路。

拿工作表现及处世能力做标准，在工作中自然形成班底，大家都一本

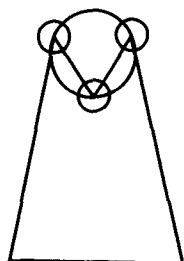


图 6-1-7 核心圈

公正、别无私心，这才是最好的“公的班底”，彼此都怀抱平常心，自然不致因私害公。

太早建立班底的人，很难到达九五的位置。因为众人害怕他会受到班底的瞒蔽，无法用人惟才；同时也担心他一上来，原本那一个班底都跟着上来，造成一人得志、鸡犬升天的祸害。

到了九五之尊，还没有班底，请问如何推动工作？不是累坏了自己，就是由于照顾不过来而不得不下台。

“时”、“位”配合，班底该隐即隐，该现即现。中国人的派系，似有若无，而且具有“见风使舵”的特性，便是因应整个大环境的需要，有以致之。

九五的班底，自然有派系来依附他们。九五利见大人，就是班底会有意无意地动员他的派系，来拥戴九五。万一班底之中，有人动员他的派系，向九五施压，甚至存心叛逆，那就不是利见大人了。

班底既然有派系前来依附，可能也会形成小的班底；只要不过分明显，九五应该有宽宏的肚量，不置可否，如图 6-1-8。

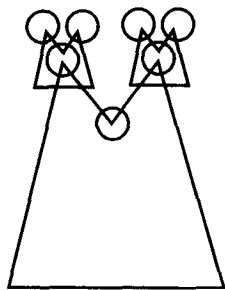


图 6-1-8 班底的派系



往往一项政策，对某一派系有利，而对其他派系有害。这时候班底之间，出现某种矛盾，九五之尊就要设法摆平，不要引起太大的冲突，以免形成班底之间的激烈斗争。

班底单一化，大家一条心，不见得好。班底对立化，彼此搞斗争，必然有害。九五的摆平，其实也是一种“合理的不公平”。使大家分中有合、合中有分，有共识而又彼此有不同意见，一切秉公，但是有差异性的主张，才是有利于“安定中求进步”的组织状态。

作为非正式组织而存在的班底和派系，到底应该如何看待呢？有人怀疑热衷于此道者，无不是为了升官发财，而且这一类班底和派系容易产生不正当的关系，反而危害组织的正常运作。事实上，班底和派系几乎不可避免，何况是升官发财必需，只要取之以道，未尝不是激励上进的一种动力。至于关系，若是公正地见风转舵，对组织的正常运作和发展，将具有正面的影响。九五之尊，不但不应该压制它，还应该善用它，化阻力为助力。

二、中坚干部很容易不三不四

中坚干部位居一卦的三爻与四爻，稍为不慎，立即陷入“不三不四”的困境，如图 6-2-1。中国人不说“高坚”，也不说“基坚”，只说“中坚”，实在是十分明白“中坚干部”的艰苦处境。依“天、人、地”三才而言，天好做、地好做，人最难做，正好印证“中坚”（人）比“高阶”（天）、“基层”（地）要辛苦得多。

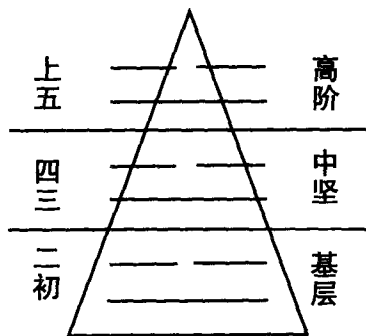


图 6-2-1 不三不四的位置

高阶说变就变，常常弄得中坚不知所措。于是有些中坚干部，抱持这种心态：“老板喜欢变，上午刚刚决定的事情，中午就会变更。既然如此，



我不如动作慢一些，不要去做他上午决定的事情。反正他中午就会变更，等待他变定了，我才去做，岂不是更省事，也更有效？”

这种念头，看起来相当聪明，实在就是不三不四。作者常劝中坚干部，在心理上要正确地认清：“幸亏老板会变，我们公司才有前途。万一老板不会变，我们跟着他，恐怕只有死路一条。”

中坚干部不但不可以埋怨高阶善变，反而应该心怀喜悦，庆幸自己追随善变的老板。因此对老板决定的事情，要及时去推行；老板改变主意，自己才跟着调整或改变。事实上中坚干部越执行得快，老板越不敢轻易乱变。所谓“朝令不妥，夕改又何妨”，如果不是自我解嘲，便是干部执行不力。在还没有造成事实之前，加以变更，当然没有什么害处。老板和干部，原本就是互动的。中坚干部越勤快，老板的决策越谨慎；老板的决策品质越差，中坚干部的执行越不力。

高阶喜欢当好人，干部心里好笑：“你聪明，处处当好人，要我来做坏人？我也不笨，把真相抖出来，基层员工就会明白，原来你才是大坏人！”这想法是不错，也保证行得通，可惜又是不三不四的行为。

作者担任一级主管的时候常常做好人，要二级主管当坏人。当时六位二级主管当中，有一位非常不服气，在忍无可忍的时候，向作者提出抗议：“你老要当好人，把我们当傻瓜？”

既然正面提出责难，作者便在白板上画了一个大十字，说：“这是四象，就是四种象限。我问你：我们两个人都当好人，究竟好不好？”作者边说，边在第一象限画上两个圈圈，表示两个好人，如图 6-2-2。

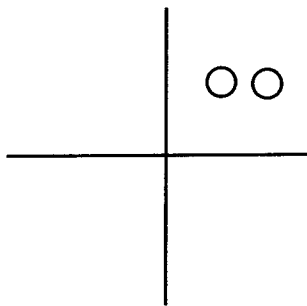


图 6-2-2 两个好人

“这样不好，太松了，大家会乱来。”

作者接着在第三象限画上两个叉叉，象征两个坏人，问他：“我们两个都当坏人，好不好呢？”，如图 6-2-3。

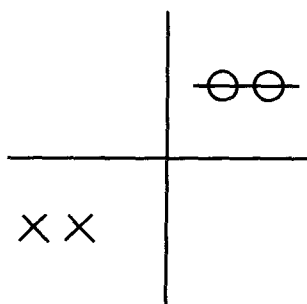


图 6-2-3 两个坏人

他竟然同样毫不犹豫地回答：“也不好，太紧太严，大家会吃不消。有话不敢讲，沟通管道不可能畅通。”

“可见你是一个明白事理的人。现在第一象限和第三象限都不成立，只剩下第二象限和第四象限，不是我当好人你做坏人，便是我做坏人你当好人，如图 6-2-4。现在这样好了，你当好人，让我来做坏人，你看怎么样？”

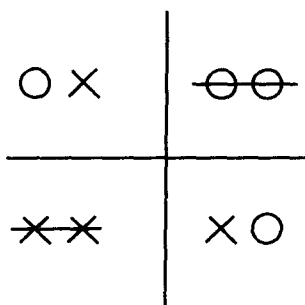


图 6-2-4 一好一坏

他听完之后，立刻回答：“不要，不要。还是你当好人，我做坏人比较好。”

这位一直不服气的二级主管，终于明白“好人难当，坏人好做”的道理，心甘情愿地继续扮演“坏人”的角色。好人难当，因为高阶要有一套当好人的本领，使干部能够长期地充当坏人而不觉得痛苦，亦即善于收拾场面，使干部不致遭受误解，甚至受到恶意的打击。坏人好做，因为“破坏终归比较容易，事后的建设才是困难重重”，干部依法执行，上级好意善后，这才是最佳拍挡。

中坚干部的处境，不外乎“上压、下顶、左攻、右挤”，如图 6-2-5。



有些人始终耿耿于怀，抱怨高阶的压、基层的顶，以及平行的攻挤，弄得情绪不好、无心办事。这种怨责，也属于不三不四的情绪反应，根本无济于事。

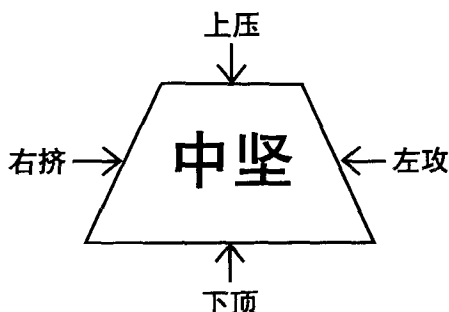


图 6-2-5 中坚的处境

首先，在心理上要调整过来，因为上压、下顶、左攻、右挤，都是十分自然的现象，要认为“本来就这样，有什么稀奇”，自然心平气和，能够合理地因应。

上压，上为什么要压？想想看，站在上面的人，如果不用力向下踩压，怎么知道下面紧密不紧密？可见高阶催促、质问、施压，目的在了解中坚有没有尽力？能不能确保成果与品质？

下顶，下为什么要顶？理由十分简单：“他如果不顶，迟早会被上面压死！”中国人很会“哼哼唧唧”，有一点病痛，呼叫老半天。上级交代部属做一些事情，部属往往叫苦连天。其实，会呼叫的才不会死，乃是一种“预先警报系统”的装置。新台币升值到 30 元兑 1 美元时，大家呼天抢地：“如果涨到 28 元，我一定关门大吉。”结果这些人多半没事，升值到 27 元时，依然健在。因为他会呼天抢地，表示警觉性很高，能预先知所因应，当然适者生存。

一位部属，当主管交给他工作时，丝毫不知叫苦。主管心里必然认定他的工作负荷还轻，于是再找一件工作给他。这时部属依然不知叫苦，主管再次交办工作，才发现他没有来上班，住院治疗去了。主管带着鲜花、奶粉去医院探望他，多半会埋怨他：“为什么不吱声呢？我早知道你已够累，就不会一再增加你的工作负荷了！”

由此证明，身为中坚干部，不但不要埋怨基层员工做一些事情就会叫苦连天，而且自己也应该好好设置预先警报系统，做到“及时吱声”，才能够确保自身的安全。



事实上，每一个人需要这一类的保全系统。不过，“时”的掌握与调整，十分重要。叫苦得太早，就变成“狼来了”，弄得自己信用破产，有朝一日，活活被累死，也是活该；叫苦得太迟，一发出声音，紧跟着就挂急诊，显然和自己过不去。主管的心情，环境的变化，以及事情的缓急，也是考虑的要素，不能够一成不变地依照固定的标准发出警报，才是合理的措施。

左右攻挤，也是理所当然。我们不是时常鼓吹竞争吗？口口声声“竞争才能进步”，就无法避免平行单位的彼此攻挤。反过来想想自己，是不是也有意无意地攻挤同事呢？如果自己都免不了如此，又哪里怨得了别人？

中坚干部，明白“上压、下顶、左攻、右挤”都是相当自然的状态，这时候再来设法改变，应该是比较容易的事。怎样改变呢？依据“目标管理”的精神，先设定改变的目标，分别为“上司对我赏识”、“部属对我谅解”，以及“平行单位乐于支援”。相信这种情况下的中坚干部，必定称心如意，把工作做得更顺利、更有效，如图 6-2-6。

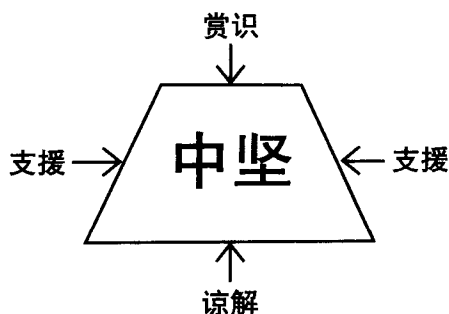


图 6-2-6 中坚的顺境

中国传统文化是重视阴阳的文化，有阴便有阳。高阶对中坚，可以施压，也可以赏识。中坚干部受到高阶的赏识，好像就能够适时解压，不再承受上级的压力。

高阶主管，一看到某些中坚干部，马上追问、催促，甚至责问、挖苦，弄得中坚苦恼不堪。相反地，看到某些中坚干部，却笑容可掬，再三感谢，要他休息一下，不可以过度劳累。这不是“不公平”而是“合理的不公平”。因为这些中坚干部，已经够用心、够尽力，老板除了表示慰勉之外，几乎没有什么好说的。



中坚要解除来自上方的压力，最好的办法便是修治自己、好好表现，使老板赏识而解压。

至于部属方面，我们也发现，在某些情况下，基层对中坚的反弹会减到最低，甚至出现“不顶”的现象。

中坚如何对待基层，才能使其不顶呢？有人认为如果基层口服心服，自然不顶。这种念头固然正确，却未免过于理想化，事实上很难做到。有人认为中坚要让基层敬佩，就可能不顶。这种情况也不容易实现，因为中国人不轻易敬佩他人。我们通常只佩服两种人：一种是外国人，一种是已经死掉的中国人。凡是活着的中国人，我们很难服气。中坚干部不太可能做到让部属敬佩，也用不着这样苛求自己。

一般说来，主管如果关心部属，尽力照顾他，部属对于主管，就会觉得：“虽然我的意见和你有一些出入，不过，你平日这么照顾我，我当然不至于坚持自己的立场。无论如何，总该体谅你的立场和处境，尽力配合你，尽量照着你的意思去做。”

中坚干部赢得基层的“体谅”，不但比获得部属的“敬佩”要容易得多，而且对实际工作上的帮助也很大。只要基层员工体谅中坚主管，顶的力量就会大幅度减低。几番互动，基层知道顶与不顶并没有多大差别，自然就不顶了。

至于左右平行单位的支援，必须居于“平等互惠”的条件，才能够成立。若是自己处处想占便宜，时时要求别人支援，却从来不支援别人，恐怕左攻右挤的局面，不但会长期持续下去，而且攻挤的力量，也会越来越大。

中坚干部要想获得平行单位的支援，事实上要比赢得上司的赏识与下级的谅解更难。因为上下之间，彼此多少有一些顾忌，不敢做得太过分。而平行单位，大家一般大，谁怕谁？往往明争暗斗，令人伤神。

易理告诉我们，宇宙是一元的有机体，是一个动态的集合体。宇宙万象的中心点，便是太极。由太极延伸而成线，线的两端即为两仪。由线交织而成东南西北四方的面，成为四象。有东西南北，便有东南、东北、西南、西北，四方四角构成完整的体，即是八卦。八卦交互配合，推移演变，八八相乘，化成六十四卦，便是宇宙的动态集合体。集合体的生存，有赖于动，而动的变化，却不是固定的，《系辞·上传》所说“刚柔相摩，八卦相荡”，意思是说：由调节来获致平衡。

依据易理，中坚干部和高阶、基层以及平行单位的关系，都是互动



的，而且时时都在变动。今天获得高阶的赏识，并不代表高阶从此不再施压；已经得到基层的体谅，也不能保证基层从此不再抗拒或顶撞；平行单位互相支援，同样不表示彼此不再攻讦或挤压。

不三不四，正是中坚干部需要警惕与避免的困境。时时避免不三不四，以此为戒，自然能够注意调整，在合理的运作中获得平衡。

三、基层员工的勤劳务实习惯

基层依“地”道而行，最好按照坤卦的指示，养成良好的务实习惯。不但要让上级觉得靠得住，而且要及时提高警觉，及时发现异常状况，做出合理的因应。

坤卦由坤上☷、坤下☷两个符号所构成，上面是“地”，下面也是“地”，所以叫做“坤为地”。

初六这一爻的爻辞：“履霜，坚冰至。”意思是说：“当我们的脚踏踏着地面上的霜，就应该警觉到坚冰的季节很快要来临了。”

坤卦六爻皆阴，象征阴寒之气。初六爻刚刚开始把空气间的水分凝结成霜。

象说：“履霜坚冰，阴始凝也。驯至其道，至坚冰也。”驯的意思，相当于渐次。阴寒的气，刚刚开始凝结成霜，渐次长盛起来，势必逐渐演进到坚冰的阶段。

这种自然的现象，我们要把它所象征的道理，应用到人事上面。基层员工，对于这种“防微杜渐”的道理，至少要妥善应用到下述三方面：

第一，主管交办违法的事情，最好提高警觉，予以杜绝。但是在技巧上，应该避免一般人常犯的毛病：马上把它揭发出来，往往导致伤害了上司，也妨害了自己的前程。

接奉上司交办违法的工作，首先必须提醒自己：“我已经踩到霜了，寒冷的坚冰，很快就会来临。”只要自己昧着良心，把这一件违法的工作做好，主管以后就可能把所有违法的事情，都集中指派给我，终于把我送入牢狱，忍受冰冷的日子了。

上司交办违反法令规定的事宜，部属应该如何因应呢？有人也许会理直气壮地说：“当然应该把它抖出来啦！身为上司，居然存心违法，而且指使部属去做，人人得而诛之。”现在有些人动辄公开有关者的名单，实在是“以小人之心，度君子之腹”，处处把人家当成大坏蛋。

请问：上司交办违法事件，难道只有“存心”，而不可能“无意”吗？



上司存心交办违法的工作，固然十分可恶；万一他纯属无意，只是不清楚有无违法，那就真的无可谅解吗？为什么当部属的，一开始就要不相信主管，非立即把他置之于死地不可呢？

阴阳文化，有阴即有阳。我们绝不否认，有存心叫部属违法的上司，但是也深信，有无意中令部属违法的主管。

接奉违法任务的部属，当然要提高警觉，否则将来害死自己，谁也救不了。不过，因应的态度，最好是：“不要做，也不要说。”

不要做，千万不可以做。做了，不但害自己，而且连累了主管。这种惟命是从的部属，有一天会成为主管最痛恨的“不负责任者”：“叫他这样做，他就真的这样做。为什么不查查法令？为什么不动动脑筋？算我倒霉，才遇上这样的部属！”

那为什么不要说呢？因为一说出来，可能产生两种恶果：一是主管的上司原本有意修理他，利用这个机会把他治罪，说的人就成为被人利用的工具。一是主管原本可能存心如此的，这时候可以改口说他不清楚法令。他到处诉苦：“他是承办人员，最清楚法令规章，如果违法，应该告诉我，我就会下令停办。没想到人心这么坏，在我面前唯唯诺诺，在我后面造谣生事，一心想要害死我。”只要主管人际关系良好，他没有事；说的人以后的日子将十分难过。而且别人听了，也提高警觉，尽量不用这种卖主求荣的部属。这样做了，将来的升迁真是比登天还要难。

现在有些首长，鼓励部属尽量揭发上司的弊端。这种勇士精神，固然可以吓阻上司为非作歹，却也驱使上司更加谨慎，加长推、拖、拉的时间，并且用心把责任分摊在专家学者或者项目顾问身上。各种研讨会、听证会的召开，大多用意在此。

部属不做，主管当然会问：“那件事办得如何？”这时答以“正在找法令依据”，看主管怎样指示。

他说：“没有法令依据，是不能办的。”证明他纯属无意，至少要部属法律上站得住的立场，才能够酌予通融。

如果指示：“不管有没有法令依据，照办就是！”表示他真的有意，那就更加不要去做。主管不再追问，大家不了了之，他以后不敢把不法任务交办给我，已经收到“履霜，坚冰至”的效果。主管要施压，总有一天事情闹开来，大家会明白真相。主管对部属的守口如瓶，不做违法事宜的守法精神，能有什么话讲？

其次，自己发现异常现象，必须提高警觉，合理因应。任何工作，都



有其规范。事先仔细阅读，有问题请教先进。对于正常和异常状态，应该了然于心。一切正常，按部就班去做；发现异常现象，马上判明“是不是在自己的责任范围之内”，确定“自己有没有把握调整过来”。如果答案都是肯定的，赶快去处置。若是前者肯定而后者否定，最后请求先进同仁援助，在他的辅导下进行调整，一次生两次熟，从实际操作中学习，很快就会熟练。

异常现象不在自己的责任范围内，千万不要擅自作主。这时候请示上级，向主管报告，是比较正确的方式。不报告是自己“失职”，报告后配合上司的指示，乃是共同负责的做法。

最要紧的，在“不可以隐瞒异常现象”，因为“履霜，坚冰至”；发现有异常现象，如不及时调整，不久事态扩大，就难以补救了。

第三，自己有落后情况，应该主动要求接受训练，以免落伍。在工作过程当中，发现自己在若干情况下，表现得技不如人，或者研判、分析得不够正确，以及反应得不够明快，最好明白“履霜，坚冰至”的启示，主动向上司要求接受相关的训练，提升自己的实力，才不致有朝一日成为“呆人”，自己痛苦，也增加公司的困扰。

六二爻辞：“直方大，不习，无不利。”如图 6-3-1。直、方、大是地的本来面目。地所生的植物，都向上直长。地安静不动，有如方形物体。地不但生长万物，而且容纳万物，可见其大。不习的意思，指“直方大必须出乎自然，不是勉强学来的，才见真诚”。而真诚的人，无往不利，所以说：“不习，无不利。”

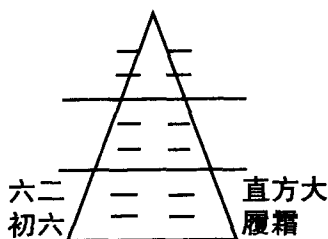


图 6-3-1 坤卦六二爻

“象”说：“六二之动，直以方也。不习，无不利，地道光也。”六二具备坤道的直方大性质，动起来既直且方。这种自然表现，所以能够无往而不利，主要是地道广大的缘故。“光”即广，地道光就是地道广大的意思。

基层人员，除了提高警觉之外，必须秉持“直方大”的坤道，以“正



直、安静、大度”的态度，做好分内的工作。兹分别说明如下：

正直：基层人员，最要紧的是“实实在在”，一切按照工作规范进行。凡事能即能，不能即不能；能就承诺，不能也应该明白地说出来，大家商量解决。执行上级命令，必须公正，切勿偏心。

安静：基层人员，最怕话太多，处处想强出头。安静一些，先听清楚上级说的话，有问题自己试一试、想一想，再提出来，终归比较贴切。处置事宜，也应该安静平实，不要慌张，才能尽力求合理。

大度：基层人员，最好不要斤斤计较。因为多做多学习，对自己有利。一天到晚抱着“给多少钱做多少事”的小气念头，哪里有光明的前途？

基层人员正值人生的磨练期，如果一切秉持正义刚直，而又把多做当做多学，必然像地道广大，无往而不利。

今日社会之所以公权力的影响不明显，主要在基层执行人员缺乏“直方大”的地道修养。同样一条法令，如果执行起来，任意加以变更，以致参差不齐，有时这样、有时那样，有人宽松、有人严紧，请问公信力如何建立？基层不直不方不大，公权力的影响怎么明显得起来？

六三爻辞：“含章可贞，或从王事，无成有终。”“含”为包含，指内在的修养。“章”是美的意思，“含章”即内在美。贞为正，一个人内方外圆，外顺而内正，便是具有内在正气，称得上正直了。正直的人从事公务，不可自作主张，必须服从命令。“无成”指不可自作主张，“有终”为奉行命令。因为部属最好能够做到韩非子所说的“部属有劳，主管有功”，把功归给上司，自己无成，是比较有利的态度。

基层人员，在“履霜、直方大”之外，如果能够拿“含章可贞，无成有终”做为努力修养的目标，自然有晋升为中坚干部的机会。

一个人晋升为主管的机会，分析起来，不外乎下述三种：

第一，尽量彰显自己的功劳，使主管的上司觉得自己的才能在主管之上，因而当主管的上司对他不满意时，可能把他撤换掉，同时晋升自己为主管。

这种机会不是没有，但是一辈子大概只有一次。因为主管受害的事实，张扬出去，大家对他避之惟恐不及，将来还有什么主管，敢重用他这种人？恶名远播的结果，是这辈子再也找不到愿意关照他的主管。

另一方面，则可能有高级主管想要修理某位主管，便把他调将过去，当成工具，来整掉那位主管。利用之后，势必又把他整掉，届时也是悔之



晚矣。

其次，尽量彰显自己的功劳，却不愿意取代自己的主管。因此在适当机会，自己获得晋升之后，与原来主管平起平坐。这样做机会相当多，但是，做起事情来，毕竟因为他是自己过去的主管，不尊重他不行，显得不敢放手去做。

第三种情况，则是尽量把自己的功劳，归于主管。他功业显著，获得上司的器重，一有机会就晋升上去。这时他的第一愿望，当然是把我跟着带上去。

这种情况，实在是上上策。因为主管心里明白：他之所以快速晋升，主要是我的功劳。他当然希望将来再次获得晋升，为了好好表现，而又不必顾虑让部属把他的功劳抢掉，第一个念头，自然就是把我这个幕后功臣，继续延揽重用。

事实上，部属要抢上司的功劳，往往不得善终。不如大度一些，干脆把功劳让给上司。他心里有数，反过来照顾部属，岂非两全其美！

管理者的第34课

有志从事管理工作的人，最好早养成良好的习惯，把自己的功劳推给上司。因为功劳是推让出来的，大家让来让去，人人都有功劳，而过失刚好相反，是抢出来的，大家抢来抢去，过失才会水落石出。身为部属，懂得把功劳让给上司，必然有前途。身为主管，知道把过失往自己的身上揽，部属自然比较敢认错。功劳让给上司，因为部属根本争不过上司。过失留给自己，因为比较容易引蛇出洞，促使部属把过失检讨出来，以利改善。

象说：“含章可贞，以时发也，或从王事，知光大也。”“以时发也”的意思是待命而动，“知光大”也即智虑深远。基层人员能够待命而动，而且智虑深远，谨守“无成有终”的分寸，那么，获得上司的赏识，晋升为中坚干部，当然是指日可待了。

四、管理便是三阶层合理配合

大易告诉我们，把自然界的现象，应用在人事方面，便是顺乎自然，可以收到密切配合的功效。天、人、地的自然契合，把它缩影，用在企业组织上，即为三阶层的整体配合，当然能够产生坚强而有效的组织力。

高阶主管居于天位，古代帝王称为天子，表示只有他可以代表天道。



西方人认为君权神授，是神本位的说法。我们认为帝王的权力，必须合乎天道，是人本位的主张。

天无言，从来不表示什么意见。高阶主管成为天的代言人，所说的话，就代表天意。如果不能仿效天的无言，必定多言招祸，搞得大家不得安宁。孔子赞美尧帝是一位伟大的君王，曾经说过：“惟天为大，惟尧则之。”意思是说天最伟大，而尧帝的做人就像天那样，恩德广远，功业高大。高阶层能够蓄德，组织的发展必然顺适。大畜卦（䷙）的道理，是高阶层必须遵循的道路。

大畜卦乾下艮上，如图 6-4-1。



图 6-4-1 大畜卦象

表面上看起来，是山压在天上面。天十分刚健，哪里是山的力量能够压制住的？就算能够止于一时，终久会导致整体的崩溃。所以“大畜”的用意，在提醒居上位的高阶主管，对于有才能的贤士，不能够压制、冷冻，使其有志难伸而冒险犯难，反而制造很大的不安。最好的方式，是加以合理的尊重，使其获得施展抱负的机会。这样，一方面增加巩固领导中心的力量，一方面则减弱可能反叛的企图。组织的创建与发展，都需要贤能的人士。高阶层必须善体天意，让贤能的人士有合适的表现，才不致酿成灾难。就算有意外的灾祸，也能够获得消弭。

“大畜”的主旨，在“施德于天下”。“畜”字当做涵养解释，意思是高阶主管，必须具备良好的涵养，能够将庞大的天体“畜”在怀中，可见胸襟是多么的宽广。容许大家表现，欣赏各人的才能，才是正大的用人之道。

中阶层要重视比卦（䷇），促使组织上下亲和协调，自己的立业、建功，才能够无往而不利。

比卦坤下坎上，如图 6-4-2。

孔子说：“君子周而不比，小人比而不周。”比和周一样，都是亲密的意思。但是合理的亲密，叫做周；不合理的称为比。所以比是小人的勾当，君子是不比的。比卦六爻，只有一爻是阳爻。其余五爻，都是阴爻。这惟一的阳爻，代表企业领导人，而五阴爻则是干部和员工。比卦的要



水 ䷜ 坎 地 ䷁ 坤

图 6-4-2 比卦象

旨，并不在君子和小人的区别，而在说明志士择主而事的道理。

干部和员工，基本上都应该择主而事。但是实际上员工和高阶的接触机会并不多，对于企业领导人的了解，大多通过干部而有所认识。所以择主而事，应该是干部的主要态度。员工只要看干部能不能真诚拥戴企业领导人，便可以决定自己是不是应该尽心尽力了。

现代社会，不但老板选择干部，干部也应当选择老板。站在干部的立场，所选择的老板，必须具有宽宏的气量、永恒不变的志节、真正可以效法的德行，然后才能够放心地追随。

如果缺乏宽宏的气量，势必有一天造成功高震主而被杀害的惨局；因此不如小心为是，不敢尽力而为；若是不能永恒不变，说不定什么时候，半途而废把公司卖掉了，连自己也被一并出售，岂不可悲？如果缺乏高尚的德行，那么企业的经营不可能久远，为什么要把自己的宝贵岁月浪费在这里？

既然是自己所慎选的上司，当然应该乐与亲比，也就是必须尽心尽力加以辅佐。否则观望徘徊，时机一过，导致终生无所亲比，而有志难伸，岂不是自己倒霉吗？

师卦（䷆）和比卦一样，都是一阳五阴。只是这里的阳爻，并不代表高阶主管，却是基层主管的象征。身为基层主管，必须发号司令，使员工产生协同一致的行动。坎下坤上，正好是比卦的颠倒，如图 6-4-3。

地 ䷁ 坤 水 ䷜ 坎

图 6-4-3 师卦象

师的意思是师法和师长，在这里则表明为师役。基层员工是行动部队，有行军作战的味道。不像中层干部，经常动动嘴巴，好像任务就完成



了。口头宣达命令之后，基层员工的行动就要实际展现；所以集体的行动，有赖于基层主管的正确指导。师法和师长，也跟着师役而逐渐凸显出来。

师法的意思，是坤为员工大众，而坎为法律，含有危险的因素。基层员工的行动，必须遵守工作规范，否则所产出的劳务或产品，都将不符合品质要求而遭受顾客的非难，实在十分危险。

师长的用意，是基层主管必须在工作进行的过程中，当做员工的人师、军师、教师和技师。基层团队通常比较讲求义气，基层主管能不能在这方面成为大家的表率，成为人师，应该是团队力量的关键因素。集体行动，需要强有力的领导统御，军师的角色也至为重要。员工的为人处世之法与专业技术，有赖于基层主管的随时指导，所以既为教师，又是技师。

同样一阳五阴，如果这一阳居于最高位，那就成为剥卦（䷖），如图 6-4-4。



图 6-4-4 剥卦象

“剥”的意思是剥落，表示小人道长、君子道消的不良现象。当企业组织凡事都等待董事长裁决的时候，整个公司，自总经理以下，全都无能为力，那么就表明：这一家公司的剥落，已经逼在眼前了。

不幸面对这种情况，最好尽速改组，让这位专制的董事长早日退职，想办法招进一批生力军，形成复卦（䷗）的景象（如图 6-4-5），才有可能恢复生机。



图 6-4-5 复卦象

复卦是剥卦的颠倒，由五阴居下，一阳居上，转变为五阴居上，一阳居下——表示组织获得生力军的加入，有如朝日一般，必将愈来愈光明。



如果以中坚干部为主，那就形成豫卦（䷏）或谦卦（䷎）。豫卦坤下震上，如图 6-4-6。各部门经理，都有良好的表现，上可以令高阶放心，下能够使基层热心，自己当然称心愉快，只要不功高震主，自然逸豫悦乐而上下同心了。谦卦艮下坤上，如图 6-4-7，科长级主管表现非常好，对经理难免构成威胁，所以不能志得意满，而应该格外谦虚、谦卑，尽可能把功劳归于经理，才能够安心地全力以赴。



图 6-4-6 豫卦象



图 6-4-7 谦卦象



大易管理

——中国式管理的真谛

第七篇

刚柔的互补



依

中国人观点，阴阳原本是合一的。阳（一）含有阴（--），而阴（--）也含有阳（一），不论阳或阴，都和太极一样，含有阳（一）与阴（--）的成分，所以阳或阴，各为一太极。

世间有刚有柔，倘若彼此各走极端，形成至刚或至柔，那就很不容易配合。不如彼此互补，可以收到刚柔并济的功效。

上司刚，自己也刚，有时会过分硬碰硬而闹意气，甚至刚得过火而决裂。上司刚，自己柔一些，是否比较容易相处，部属的日子也好过一些？

当部属的，为什么一定要配合上司？因为“缺乏上司的支持，部属有再好的点子，也很难实现”。我们绝对不可以存心讨好上司，用不着拍马屁、做应声虫。但是和上司处得好，得到他的赏识和支持，却是不可或缺的条件。常常提醒自己：“先做好部属，才有本钱当好主管。”部属都当不好，不能获得上司的支持和爱护，请问还有什么能力来照顾自己的部属？部属都做不好，当然无法做一个好主管。

主管依“乾”卦而行，部属顺“坤”卦而为。上司公正廉明，部属就应该全力配合。

扩大来说，组织内各阶层，最好上下之间，都能够注意刚柔的配合。一刚一柔，力求上下两阶层之间的合理因应。

每一个人的个性，事实上都刚中含柔，或柔中带刚，不要认为“我就是这个脾气，看你能不能接受”，而应该“看上司的个性，极力调整自己来配合他”。

我们的薪资，当然不是上司给的，也不是公司发的，而是不折不扣由我们自己赚来的。我们可以不感激公司，也用不着感谢上司。但是，公司给我们提供工作的机会，上司给我们提供发挥的空间，我们就不能不心存感激。从这个方面看，我们要主动配合公司的要求，以及上司的习性。

刚柔是相对的，并非绝对，而且是能够调整的，并不是固定不变。只要心中有数，知道自己应该怎样调整，如何配合我们的自主性和创造力，便有把握拿捏自己的刚柔，使其合乎预期的程度。“天下无难事，只怕有心人”，在这里最容易获得印证。

一、先做好部属再当好上司

任何人只要好好努力，大概都有机会晋升为主管。但是，要当好主管，必须先做好部属，这才是天经地义的事。先把部属做好，将来晋升为



主管，较能明辨是非，而且知道什么样的人，才是真正好部属。

乾、坤两卦，就形来看，乾☰象征气向上升的形，坤☷象征土向下坠的形。天高而性刚健，引伸为上司；地卑而性柔顺，引伸为部属。刚健主动，意指领导者；柔顺主静，正好是追随者。

坤卦六爻皆阴，是纯阴卦。地积阴气而成，坤为地，所以自初至上，都属阴气。坤者顺也，指坤具有柔顺的德行，上承于天以生成万物，好比部属以柔顺的内在美来配合上司，把工作做好。

部属对上司，是不是应该柔顺呢？答案是：“看上司正或不正。上司正，当然要柔顺；上司不正，就不必要柔顺。”因为柔顺有好也有坏，并非一味顺从便是对的。

初六“履霜，坚冰至”，以及上六“龙战于野，其血玄黄”，都在告诫为人部属者，不可不提防阴恶的一面。

对所有部属而言，初六爻辞的“履霜，坚冰至”，实际是让上司适时知所警惕。因为恶毒的部属，有如阴气初集，且刚刚凝结为霜，如果朝阳照射，很快就会融化。当部属初萌恶念，上司就立即觉察，并稍加劝导，应该比较容易纠正。

历代皇帝，存心为害百姓的，实在少之又少。遭受奸臣欺蒙，看不清是非，才为非作歹的，为数甚多。可见上司对部属，和部属对上司一样，都需要警惕于“履霜，坚冰至”：在对方稍现邪恶之初，立即予以制止；以免积弊日深，最终害死自己。

部属过分柔顺，对上司的旨意完全顺从，主管就必须提高警觉。因为有些部属，善于利用顺从主管来讨好上司，使主管认为他十分配合，以至逐渐相信他。殊不知这种部属，在获得上司信任之后，开始有些“耍大牌”或“显特权”的行为。这时主管应该适时劝导制止，免生祸害。

六二“直方大，不习，无不利”，意指为人部属，必须正直、安静、大度，并且养成习惯，随时自然而然地流露，才会无往而不利。

但是，从另一个角度来看，上司考察部属，也要从“直方大”的标准来衡量。有些上司，希望部属“报喜不报忧”，鼓励他不正直。要求部属有话就说，因而使他们养成不能安静聆听的坏习惯。处处要算得很清楚，使部属斤斤计较而不能敞开心胸。主管造成不直、不方、不大的气氛，就不可以指责部属表现得逾越本身应守的分寸。

有一种越来越严重的可怕现象：不待上司说完，部属马上发表一大堆意见，弄得上下常常争执、斗嘴，而难于沟通。上司鼓励有话直说，势必



招来这种困境。部属最好安静地听完上司的话，以“直、方、大”的修养来回应，而不是想到什么就说什么。这样，上下之间才能圆满地沟通。

作者近日参加某个会议，上司当主席，表示他的意见。有一位部属听罢，竟然说：“这一点我不敢苟同。”可能这一位部属，根本搞不清楚“不敢苟同”的真正意思，才使用如此强烈的措词，但是上下不愉快，已经是无可挽回的事实。苟同和赞同一字之差，意义相去甚远。苟同含有同流合污的意思，赞同不过表示彼此看法相近，并无褒贬的含意。

部属的身分，有高有低。初六和六二两爻，提供基层部属做参考。实际上也可以说是所有部属共同必须具备的基本修养。如果再晋升上去，成为中阶层部属，或者兼具主管与部属双重身份时，就要注意六三和六四的爻辞。

六三：“含章可贞，或从王事，无成有终。”含章可以解释为才德兼优的人才，既能遵守法制，又能写出通顺的好文章。但是，尽管才德兼优，也应该谨守“无成有终”的信条，既不擅自做主，又能切实奉行命令，才算是尽责的部属。

身为中阶部属，辅助贤能的中坚主管，若是本身具有必需的才能，而且不争功，却能够把功劳归给主管，必定可以顺利达成既定的目标。

六四：“括囊。无咎无誉。”部门主管的幕僚，最要紧的是守密。囊指口袋，口袋的开口处，必须收紧，所装的物品才不致漏出来。身居部门主管的部属，自然有许多人想来打听消息，如果不知括囊，不把自己的嘴巴封紧，不知要泄露多少机密。不守密，势必招惹许多妒忌，对上司、对自己都十分不利。

无誉指无功也无过，无咎为无祸也无福。当部属当到这么重要的职位，必须谨言慎行，才能不受害。但是，由于谨言慎行，一方面固然没有过失，却也没有功劳。虽然无祸，却也无福。

部门主管考察自己的部属，同样要依据“括囊，无咎无誉”的警句，看看自己的直属幕僚，是否谨言慎行？别人对他们，既无赞扬亦无怪责，那就可以放心了。

象说：“括囊无咎，慎不害也。”意思是说遵行“守口如瓶”的道理，才能够免于祸害。

守密原本是人人必须具备的修养，六四之所以特重括囊，乃是因为部门主管经常要提出一些重大的计划，在首长未裁决之前，最好不要张扬。甚至首长裁示之后，也应该保守业务上的秘密。万一成为众所周知的广播电



台，那就无人敢用了。

从另外一个角度来分析，部属如果处处都要括囊，表明不便公开的事务太多。有朝一日，势必身败名裂。最好及时请调或转业，以求自保。

一般而言，如果部门主管公正、清明，部属所保守的业务机密，多半属于正当事务，当然无咎。若是部门主管不正、不明，部属所守的秘密愈多，将来的下场愈难看。所以部属对自己的主管，同样应该慎选。良禽尚知择木而栖，何况有才有德的部属？

六五：“黄裳元吉。”五是首长的“位”，六五指首长的幕僚。不论是幕僚长或高级职员，都要想像自己身着黄色的衣裳，才能够吉祥顺利。

为什么特重“黄裳”呢？因为黄在五色之中，是一种中间色，既不像黑白那么相拒，也不如红蓝那么对抗。黄色和各种颜色都能够调和，象征幕僚长或高级职员应该广结善缘，与同仁相处融洽——这样，沟通、协调起来自然顺利而吉祥。

象传说：“黄裳元吉，文在中也。”文和纹同义，五色俱备叫做纹。幕僚长或高级职员，必须和各阶层的人员相交往，有如位居各种颜色之中。如果能够明白自己的“调和”角色，处处求协调，那真是首长的莫大福气。

管理者的第35课

主管和部属之间的关系，最好用乾和坤来模拟。乾的性质健而主动，象征主管处于领导地位。坤性质柔顺而主静，表示部属处于顺应的位置。这种依地位的高低，来区分上司和部属的角色，其实并不符合心性的要求。因为部属也有刚健主动的一面，要长期柔顺，恐怕很难做到。不得已被屈服，也可能有机会就造反，以谋求翻身。所以身为主管，必须考虑部属的处境，不能够勉强要其长期承受自己的阳刚，有时候也应该以大事小，让部属透一透阳刚的本性。做部属的，则应该以先做好部属，才有可能成为好主管来自勉，不应该把自己的委曲求全，当做一种不得已的忍耐。

中国人难免有派系，幕僚长却绝对不能承认有派系的存在，正是此理。

幕僚长认定有派系，彼此的斗争势必更趋激烈。他只能说：“有人说我们中间，有一些意见不能一致，我不敢否认。至于分成派系，保证绝对不是事实，请大家不要相信这些流言。精诚团结，一向是我们的优良作



风，以往是这样，以后也必然如此。”

首长考核幕僚长或高级职员，以“调和”为第一要件，自己才会吉顺。如果部属常常发出惊人之语，恐怕是凶多吉少。

上六：“龙战于野，其血玄黄。”坤卦自初至上皆阴，上六居坤卦的顶上，象征阴到极点。从初六开始结霜，逐渐寒冷，凝成坚冰，硬得像铁一般。阴极生阳，就像乾卦的亢龙。于是坤卦的阴亢龙，和乾卦的阳亢龙，在野外大战。最后两败俱伤，流出天玄、地黄的血。

幕僚长或高级职员，因受首长的器重，不断抓权造势，有一天会引起“功高震主”的疑惧。只要任何一方先出手，首长和幕僚长就出现一场恶战，不是首长去职，便是幕僚长下台，而多半的结局是两败俱伤。天色玄，地色黄。天引伸为首长，地引伸为幕僚长或高级职员。“其血玄黄”，证明两人都在流血。

《象传》说：“龙战于野，其道穷也。”首长和幕僚长相斗，绝不像基层或中阶层部属相争那么容易解决。愈接近首长，知道的秘密愈多。首长不出手则已，一出手多半要他的命。坤阴盛极，干犯到乾阳，象征幕僚长或高级职员，身居要职，却功高震主，侵犯了首长的威权。当然是部属之道，已经走到穷途末路了。

看完六爻的爻辞，回头再看坤卦的卦辞：“元亨，利牝马之贞。”“元”是始，“亨”为通。一开始就要保持畅通，叫做“元亨”。坤卦纯阴，阴气一开始就要畅通，必须利牝马之贞。牝马性情柔顺，能任重致远。部属学习牝马的精神，必能自始至终顺利而通达。

爻辞接着说：“君子有攸往，先迷后得主利。”君子指优秀的部属，能体会坤卦的道理，走出正当的途径，便是“有攸往”，亦即“有所行动”。“迷”指失，当部属的如果没有得到主管的许可，就擅自做主，显然是一种过失。部属能够“不失责”，也“不越权”，即能获得主管的信任。部属得到上司信任，即为有利，所以说“后得主利”。

就算组织内已经明确地分层负责，也要得到上司的许可，才能够据以实施。部属应该自动自发，但要严守在责任范围之内。可见擅自做主，未获得主管同意之前，就有所行动，无论如何，总归是迷失的举动，不能令上司放心。

接着又说：“西南得朋，东北丧朋，安贞吉。”依后天八卦的方位，如图7-1-1。坤在西南，旁边的兑和离都属阴卦，所以容易交成朋友。至于东北方的艮，以及两旁的震和坎，都属阳卦。坤如果和它们交往，难免丧朋



失类。但是，得朋不贞不吉，丧朋既贞又吉。意思是说为人部属，固然应该柔顺，却应该表现出正直的行为，才能贞吉。若是柔顺的结果，表现出阴险的行为，那就不贞不吉了。顺正，不顺不正，应该是部属的第一戒律。

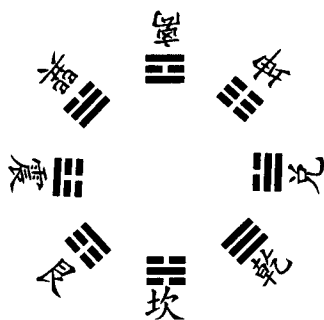


图 7-1-1 后天八卦

综观坤卦的启示，归纳如下述三要点，成为各阶层部属共同的规约：

第一，柔顺看起来不如刚强那么硬，耐力上却有过之而无不及。柔能克刚，部属在静止时，直方而大，相当服从上司的命令。但是，上司的命令如果不合理，或者有违法的倾向，部属应该像水涌起波涛一般，以坚强的态度来抗拒，绝对不向威权妥协。

其次，部属盲目顺从不正当的主管，结果势必身败名裂，所以慎选长官，乃是部属确保无咎的不二法门。

第三，再能干的部属，如果锋芒毕露，造成功高震主的局面，那么功劳愈大，就会死得愈快。这样的结局，实际上是咎由自取，怨不得别人。谨守本分，好好表现，才是良好的部属。

二、主管要依据乾卦的要领

《易经》总共八八六十四卦，而以乾为首。自初至上爻，都是“不断 (Unbroken)”的阳，象征阳气积成的天。既然如此，为什么不直接叫天卦，却名为乾？因为天是乾的形，而乾为天的用。天的谐音，有“颠”也有“健”。“颠”指至高无上，“健”即自强不息。人应该取法天的用，至大至刚而又自强不息，所以定名为乾卦。

卦辞只有四个字：元、亨、利、贞。说明乾道具备这四种法则，而且循环不断。

各级主管，都应该秉持这四种法则，把它当成做人做事的重要法门，



兹说明如下：

元指开始。主管的一言一行，开始时必须十分谨慎，务求光明正大。一般人开始时没有注意到将来的后果，就会走一步算一步，因而粗疏、鲁莽，潜伏着许多危险的恶因，一旦爆发出来，后悔也来不及。

亨即畅达。主管能够慎始，一切有长远而光大的盘算，言行的效果，自然比较流畅而通达。无论对上、对下，或者和平级同事沟通，如果一开始就能够顾虑周到，而且预先设想良好的目标，当然会有圆满的结果。

利是和谐。主管沟通、协调得畅达，大家配合得很愉快。一切事务，都在和谐的气氛中进行，就会十分顺利。事情适当进展，彼此和谐融洽，表示工作和人际关系两方面都很如意，大家都有利。

贞为正固。主管顺利执行圆满沟通的各种计划和方案，如果能够公正无私、端正不邪，而又正直不偏，那么事情的进展必然顺利，组织的运作，也将十分稳固。主管本身和组织同步发展，有赖于在稳固中开创新的局面，所以又要处处慎始，再次元亨利贞，而愈趋稳固。

元亨利贞实在是主管自我控制的最佳法则：慎始、沟通、和谐、正固。四步骤完成之后，又重新开始。如此循环往复，生生不息，合乎乾道的精神，必然成为不可多得的好主管。

管理者的第36课

元亨利贞四种法则，是管理者必备的宝贝。元的意思，是开端的时候，要慎重地做好计划，然后按照预订的步骤，持续不断地苦干实干，才能够获得预期的效果。“亨”字和“享”字相通，一方面奉献，一方面享受。这两者相辅相成，有投入才有产出。这时候务必追求正当的利益，才能够在稳固中精益求精，日新又新。接着贞下起元，在稳固的基础上，重新开始，依据元亨利贞的步骤，恒久地进行。

中国人把龙当做最具灵性的动物，主管效法龙的变化，分阶段调整自己的作为，才能够收到元亨利贞的效果。怎样阶段性地调整呢？

先看初九爻辞：“潜龙勿用。”初九指刚刚接任主管，必先用“潜”。一位有学识、有能力的主管，在没有摸清楚所处的环境时，最好不要胡乱表现。这时候依据“到一个陌生地方，先打听打听”的道理，做好“入境问俗”的工作。暂时“潜”一下，隐藏自己的能力。就算像是龙一般地能干，也要采取“勿用”的态度，不要表现自己的才能。在动之前，先仿效潜龙伏处地下，具有消极和积极两方面的意义：消极方面，做好避凶的防



范。主管充分了解所处的环境，再做适当的表现，当然可以避免许多无谓的伤害。积极方面，则在培养表现的实力。因为入境问俗，使大家容易接纳自己，减少抗拒的力量，正足以增强主管的实力。

九二爻辞：“见龙在田，利见大人。”见龙在田，指龙出现在地面，表示潜伏在地下的时期已经过去，应该好好表现，以免坐失良机。主管接任之后，先摸清楚自己的单位具有什么特性，所属同仁能够接纳哪一类型的领导方式，衡量轻重、大小、缓急，列出表现的项目和优先次序，于是开始燃烧“新官三把火”，让大家刮目相看，知道主管确实有两把刷子。

从“潜”到“现”，指准备充分的表现，而不是盲目逞能。同样三把火，烧到大家都能够接受，并且用心配合，便属有效。若是烧到大家异口同声地抗拒，甚至引起众人的厌恶，那就可能反过来灼伤了自己。因此“潜”到“现”的时间，最好由主管自己来控制。时机未成熟，暂且潜伏；一旦良机来到，就应当及时采取行动。

至于“利见大人”，有两种含意：一是主管表现得宜，自己的顶头上司十分欣赏，向上报告，以至首长也很赏识，将来做什么事情，首长和顶头上司都比较乐于支持；一是表现的时候，固然要符合部属的需求、环境的需要，更应该设法获得首长的默许，以免弄巧成拙，越表现越倒霉，那就不是“利见大人”了。

这两种含意，其实并不矛盾。它们同样在告诫主管，自己的上司是否支持，影响相当重大。心目中有上司的存在，表现起来，对自己比较有利。上司有好几层，当然以首长为最要紧，所以体察首长的旨意，才能好好表现。但是，这并不表示必须迎合或讨好，或者套一些私人的关系。有时候尊重和诚恳，也常能博得首长的肯定。

九三爻辞：“君子终日乾乾，夕惕若厉，无咎。”九三是下卦的上爻，象征主管烧出“三把火”之后，小有成就。这时候主管最容易趾高气扬，认为自己既获得上级的支持，又赢得部属的配合，因而得意忘形。如果能够注意九三的启示，做到“终日乾乾，夕惕若厉”，才有可能平安地继续精进，而免于祸咎。“终日乾乾”的意思，是“既然表现得好，引起上级的注意，得到部属的欢迎，就应该更加勤劳，思虑得更加周到”。“夕惕若厉”是说到了夜晚，还应该“由于表现得好，难免招人嫉妒，要特别小心警惕反省”。

为什么九二称首长为大人，而这里却自称为君子呢？《易经》所称大人，常指德、才、位三方面都具备的人。首长德、才、位俱有，称为大



人。主管有才有德、位却不高，所以称为君子。

乾卦下卦三大爻，分别为“潜”、“现”、“惕”。从个人而言，初任主管时必须由“潜”开始，看好时机，做好准备才“现”，表现良好，更应该时时警“惕”，一方面防小人破坏，一方面防自己放纵。惟有提高警觉，才能无咎，如图 7-2-1。

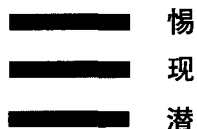


图 7-2-1 乾卦下卦

九四爻辞：“或跃在渊，无咎。”九四为上卦的初爻，意指主管的初基已经相当健全，即将进入大成的阶段，有如龙即将从深水中飞跃而上一一般。下卦为主管的初基，上卦便是主管的大成。潜、现、惕的主管，初基稳固，如果终日警惕而不敢勇于跃进，不可能有大成就。

初基筑好，如果养成“临事而惧”的高度警觉性，便可以进一步“好谋而成”，把自己的本事逐一表现出来。“或跃在渊”这一句话，如果配合着九五爻辞“飞龙在天”，合起来成为“或跃在渊，或飞在天”，意思是说：“胸怀大志的主管，不可能因小有成就而满足。一定会由‘临事而惧’，进而为‘好谋而成’，抱持‘成则飞上天，不成则坠入深渊’的决心，好好地表现一番。”

事实上，“或跃在渊”指失败的一面，“或飞上天”指成功的一面。九四爻辞专讲失败的一面，便是希望主管深刻认识失败的可能，因而尽量做好万全的准备，以期一飞而上，所以无咎。

九五爻辞：“飞龙在天，利见大人。”古人认为龙飞在天，能够为所欲为，因此有德有才，大家才会蒙受其利，产生“利见大人”的喜悦。主管有谋而成，一跃而飞上青天，这时应当有为有守，成为大家所利见的大人。这样，守本分的主管，在青天飞跃时，才能维持长久的好景。

上九爻辞：“亢龙有悔。”亢指高亢，就是高到了极限。九五的自由自在，如果发展到刚愎自用，就有高亢的危险。主管刚愎自用，难免有错误；有了错误再来后悔，已经很难挽回。

乾卦上卦三爻，分别为“跃”、“飞”、“亢”。从个人而言，时时警惕的主管，有了丰富的经验和万全的准备之后，必然会做出较大幅度的改



变，抱着勇敢一“跃”的决心，果然“飞”上青天，获得良好的结果。这时就要守住本分，千万不要“功高震主”，以免“亢”龙有悔。如图 7-2-2。

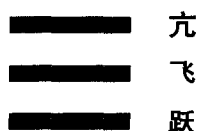


图 7-2-2 乾卦上卦

管理者的第 37 课

乾卦六爻的爻辞，除了九三、九四之外，其余四爻，都出现龙字。依据《说文解字》的记载，龙是一种能幽、能明、能细、能巨、能短、能长的动物，在春分的时候登天，而在秋分的时候潜渊。近代考古学家，已经证实中国在新石器时代，龙的观念就已经形成。龙被视为最高地位的灵物，用来象征人间的皇帝，所以六十卦的第一卦，用龙来描述，应该是理所当然。龙的现代解释，可以是君子，也可以是大人，意思是管理者的起码条件，应该是品德修养良好的人士，具有龙一样的身份，才够资格谈论管理，从事管理的事务。

乾卦六爻，依组织三阶层而言，基层主管，重在“潜”和“现”，亦即身居基层，必须明白“所见不广”、“经验不多”，尽量“了解现场、现况”，来做适当的表现，如图 7-2-3。

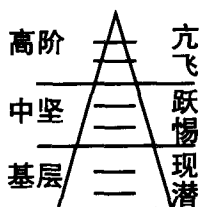


图 7-2-3 三阶要旨

中坚主管，重在“惕”和“跃”。身为中坚干部，如果专心体察上级的意旨，疏于顾虑部属的处境，很容易流于“拍马逢迎”，为大家所鄙视。若是用心顾虑属下，却疏于体察上级，很容易“侵犯上级的权限”。惟有警“惕”于“上压”、“下顶”的困窘，才能够有备无患地趁势一跃，终于晋升为高阶主管。

高阶主管，则以“飞”、“亢”为重。飞固然可喜，亢就必定有悔，实



在不能不慎。

乾卦除了六爻爻辞之外，还对全卦附加了一条警语，叫做“用九，见群龙无首，吉。”

九指阳，用九就是“用阳刚的精神奋斗不懈”。但是，用阳刚的精神来奋斗，却不必用阳刚的态度来领导。因为主管的要领在“使部属发挥能力”，目标在“总动员”；如果主管本身刚健，处处要胜过部属，不但不能正确使用人，而且也很难领导人。王弼当年悟出这种道理，告诉我们“乾道贵在无首”。韩非子主张“君主有智慧也不谋虑，使万物呈现他们的本分；有才能也不施展，以观察干部治事的准绳；有勇气也不激奋，使干部发挥他们的勇力”，认为主管“不用智慧却更具聪睿，不用才能却更为有效，不用勇气却更加强劲，”都在描述“无首”的境界。

见群龙的意思，是指主管胸襟恢宏，能容纳群贤，并且让他们充分地发挥能力，无首是不敢专制独裁，刚愎自用，却能够谦恭、礼让，使大家同心合力，发挥团队的最大力量。这样一来，大家乐于尽力，自然吉顺。

综观乾卦的含义，主管处理任何事宜，实在都应该依据“潜、现、惕、跃、飞、亢”的道理，循序渐进，以求合理而有效。

首先，除非十分紧急，不要马上说出自己的意见，先“潜”一下，看看大家有什么好办法；等到沟通得差不多了，就让最合适的人去表现。然后以警惕的态度，继续追踪改善；获得具体的成果，又把后遗症减到最低限度，这才放心地向外推展或发表。如果一跃而得到大家的赞赏，有如飞龙在天，就应该更加谦虚，保守自己的本分，切勿高亢，以免功高震主，招致失败。

能隐即隐，该现才现。一般人能现不能隐，“待时”的修养不足，常常“不现则已，一现就引人妒忌，遭人打击”，因而怨天尤人。

愈有能力的人，愈明白“惟有表现到众人能够接纳的地步，才有继续表现的可能”。孔子希望我们做到“人不知而不愠”，便是“隐居待时”的必要条件。

有能力的主管，往往流于专制，最后变得离心离德，众人貌合神离，所以“用九”的道理，提示群龙无首的吉象，有能力者应该好好领悟。

三、各阶层要注意刚柔配合

《易经》乾卦在六爻之外，附加一条意见，为“用九，见群龙无首，吉”，用意在提醒担任主管者，必须容人、用人，使贤人聚集而小人离开，



发挥群策群力的效用。

但是，这并不表示每一阶层的主管，都不能拿刚健的态度来领导。因为无首和有首相对，主要是对首长而言：无首为吉，有首则可能凶。至于各阶层主管的领导作风，最好采取刚柔配合的法则，以求互补。

易气由下生，依照阳奇阴偶的次序，顺序相错。分别为初阳、二阴、三阳、四阴、五阳、上阴，其中初、三、五爻为阳位，二、四、上爻为阴位。位的阴阳是固定的，爻的阴阳则是变动的，所以叫做“爻实位虚”。

如果把组织分成董事长、总经理、经理、科长、班组长及作业员等六层，依次配合上、五、四、三、二、初六爻（如图 7-3-1），按照理想的情况，应该是董事长、经理、班组长柔顺一些，而总经理、课长、作业员刚健一些。但是实际的情况，变化多端，六十四卦所呈现的状态，都可能产生。实际的爻变才是实的，理想的定位不过是虚的。但是，阳爻居初、三、五位，阴爻居二、四、上位，称为“正”，表示“得位”或“当位”。相反地，阴爻居初、三、五位，阳爻居二、四、上位，即为“不正”，表示“失位”或“不当位”。

上阴	— —	董事长
五阳	——	总经理
四阴	— —	经 理
三阳	——	科 长
二阴	— —	班组长
初阳	——	作业员

图 7-3-1 组织六阶层

譬如说，某公司的作业人员个个自动自发，符合初阳的精神；班组长用不着紧迫盯人，或处处指挥、监督，便可以柔和地辅导工作的进行与改善，正好是二阴的表现。

由于班组长不必紧张忙碌地现场奔走，科长在承上启下的时候，比较容易发挥刚健的魄力，快速有效地上情下达。这样一来，经理就可以柔和一些，有足够的弹性来承受总经理的压力。中阶层的三阳、四阴，配合得十分合适，亦即彼此都“正”，大家都“当位”。

经理有办法承受，总经理当然可以强劲一些；而董事长放心之余，便



可以悠然地游走于内外之间，做好公共关系，掌握外界的情报，以利总经理正确决策。五阳、上阴，也是刚柔配合。

倒过来看，董事长“上阴”，放手让总经理去表现，才可能“五阳”当位，符合“用九，见群龙无首，吉”的道理。总经理刚健，各部门经理势必稍为柔顺，以免互相碰撞而冲突。

经理柔和，科长才敢表现得刚健。科长刚强，班组长才有柔和的可能。而作业人员在自由自主的气氛中自动自发，也才是真正的自主管理。

这种初阳、二阴、三阳、四阴、五阳、上阴的情况，六爻都当位，构成一个“既济”卦。如图 7-3-2。



图 7-3-2 既济卦象

六爻当位，未必善。既济固然表示成功，却也潜伏着某些危机。六爻不当位，也未必不善，要视当时的情况而论。每种情况，都有其防患于未然的措施。

一卦六爻，如果分为上、下两卦，则与上、下卦相当的爻位，如初与四、二与五、三与上之间，有互相感应的作用。《易纬乾凿度》说：易气从下生，以下（初爻）为始，动于地之下（下卦的初位），则应于天之下（上卦的四位）；动于地之中（下卦的二位），则应于天之中（上卦的五位）；动于地之上（下卦的三位），则应于天之上（上卦的上位）。初以四、二以五、三以上，谓之相应，如图 7-3-3。

初与四、二与五、三与上，若是呈现一阴一阳的状态，不论是初阳与四阴，或初阴与四阳；二阳与五阴，或二阴与五阳；三阴与上阳，或三阳与上阴，都是“相应”。倘若同是阴或同为阳，则是“不相应”或“敌应”。以家人卦为例，六二与九五相应，九三与上九不相应。如图 7-3-4。

董事长与科长、总经理与班组长、经理与作业员，分别为一阴一阳，便是“相应”；彼此同为阴或同为阳，那就“不相应”，成为“敌应”了。

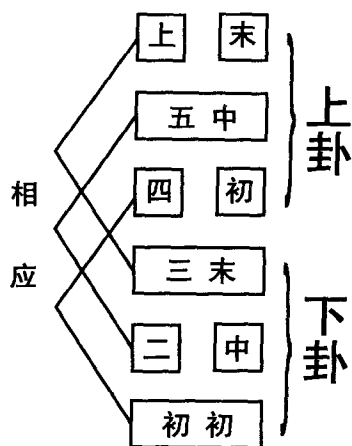


图 7-3-3 职位的相应

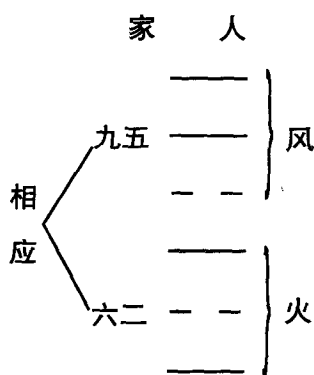


图 7-3-4 家人卦二五相应

管理者的第 38 课

组织的阶层，当然不限定在六个，可能多也可能少。但是，我们可以大致分成六个阶层，以便配合卦的六爻，进行比对和分析。一卦六爻，初、三、五三爻，为阳位，而二、四、上三爻，则为阴位。阳位之中，五爻在上卦的中位，所以总经理最高，成为经营阶层的核心人物。二爻位于下卦之中，同样表示班组长的任务十分艰巨，最好当做作业阶层的中心人物。经理和科长位于全卦六爻之中，必须负起管理的全部责任。但是人的个性与习惯，有时候很难一下子调整过来，所以各阶层人员的当位或不当位，产生很多不同的组合，最好密切注意，做出合理的因应。



这三个关联之中，以二、五中爻的相应，较为重要。例如“家人”卦六二与九五相应，得其中正而吉。虽然九三与上九不相应，董事长刚健的作风，不能与科长刚强的魄力相呼应，却也没有什么大不了的害处。

家人卦中，董事长与总经理同样显示刚健的作风，似乎违反“用九”的法则，只要经理以下各阶层能够接纳，并且合理地因应，同样可以收到良好的管理效果。

一般而言，六五、九二相应的状态，常优于九五、六二。例如“泰”和“否”、“比”和“临”。泰卦六五、九二，远比重卦九五、六二为佳。临卦六五、九二，亦较比卦九五、六二为有利，如图 7-3-5。

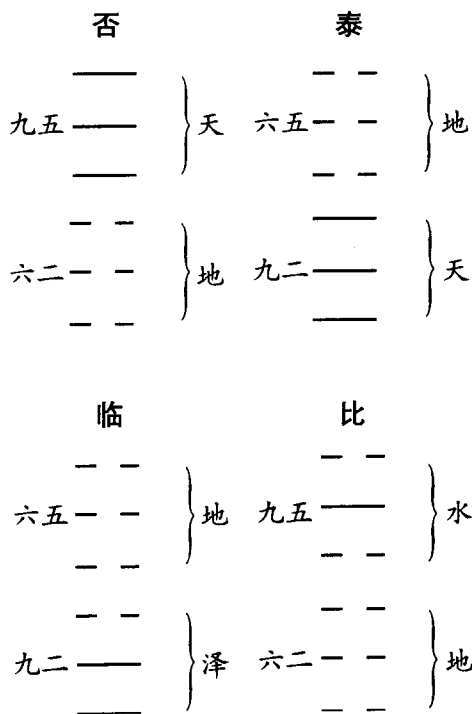


图 7-3-5 二五相应的不同状态

《易经》六十四卦，有十六卦以九二应六五的，皆吉；另有十六卦以六二应九五的，不能皆吉。可见总经理刚健，固然很好；总经理柔顺一些，也有许多方式可以获得辅助。各阶层主管刚柔配合，原来是变动的，因为担任主管的人个性不同，而且很难改变，所以各种阶层主管个性的配合，构成不同的状态，各有其适当的因应之道。

上下两爻之间的关系，有“承”、“乘”、“据”三种：“承”指阴爻处



于阳爻之下，承助在上的阳爻，称为“阴承阳”，亦即“柔承受刚”的意思。阴承阳，阴爻在阳爻之下，是一种“顺而善”的状态。“乘”指阴爻在阳爻之上，乘凌在下的阳爻，称为“阴乘阳”，亦即“柔乘凌刚”的意思。阴乘阳，阴爻在阳爻之上，是一种“逆而劣”的状态。至于“据”，则指阳爻在阴爻之上，称为“阳据阴”，有善有不善，要看“得所据”或“不得所据”的状况，才能够加以判定。

承、乘、据代表相邻两个阶层主管的关系。通常的情况，是上司刚健一些、部属柔顺一些，承受得顺而善；上司柔顺一些，而部属刚健一些，似乎就乘凌得逆而劣。上司领导柔顺的部属，自己可以表现得更为刚健，成为阳据阴，如果据得合理，当然正吉。

全卦的中心在五爻，无论是初与四、二与五、三与上的“相应”，或者相邻两爻的“相比”（包括承、乘、据三种状态），都以对五的比应，最为要紧。

组织应该以总经理为中心，所以各阶层主管和总经理的关系，相当重要。董事长代表所有权，总经理代表经营权，两者有所区分，但是分中有合，仍然需要相当程度的配合。

一卦之中，二与四同为阴位，二应五、四乘五的功能相同，但是二内四外，二远五、四近五的情况，却大不相同，兹说明如下：

1. 二以柔居下卦中位，阴居二位，为当位。与阳刚的五远远相应，常能得到上级的赞誉。班组长有本事领导作业人员自动自发，而又将功劳归于总经理的英明领导，总经理就会放心地赞美班组长，这是“二多誉、五多功”的良好配合，如图 7-3-6。

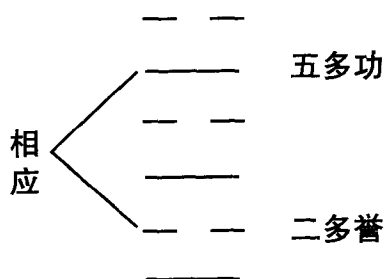


图 7-3-6 二多誉、五多功

2. 四以柔居上卦初位，处于上卦之下，下卦之上，一方面上下无常，一方面又逼近五位，伴君如伴虎，所以“四多惧”，如图 7-3-7。经理有时



候被尊为高阶主管，有时又被认定是中阶干部，过于接近总经理，稍不小心，便有功高震主的疑惧。

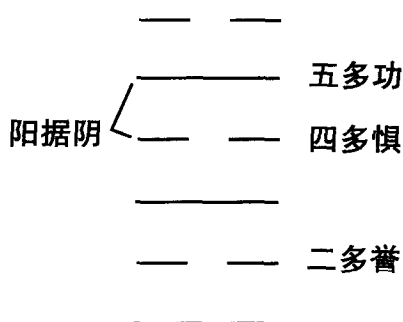


图 7-3-7 四多惧

3. 二居下卦，四为上卦。下为内、上为外，所以说二内四外。对五来说，阴柔利近不利远，阳刚利远不利近。同样是九五，六二距离较远，因此多誉；六四靠得很近，所以多惧。

六十四卦之中，有十六卦以六四承九五，由于具备顺从的美德，得到上级的支持，显得势顺。另外十六卦以九四上陵六五，有僭逼之嫌，所以势逆而不顺。

三爻和四爻相似，都处于上下无常之际。三爻位居下卦之上，有时候被当做基层的“头”，好像必须负起基层的全部责任。总经理对部门经理不满，若是不好意思明说，就会拿科长出气，所以“三多凶”，如图 7-3-8。

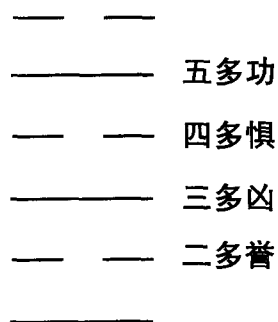


图 7-3-8 三多凶

至于初爻和上爻，王弼认为“初未入局，上在事外”，初上二爻，代表事的始终，并无定位。但是一般的说法，则是“初难知”而“上易知”，如图 7-3-9。作业人员究竟是自动奋发比较好，还是被动消极比较有利？这



要看上司是否凭良心，才能够决定。作业人员的表现，受到许多因素的影响，因此究竟会产生什么后果，也属难知；同时，作业人员的改变，也较难掌握，必须用心衡量、细心调整为宜。

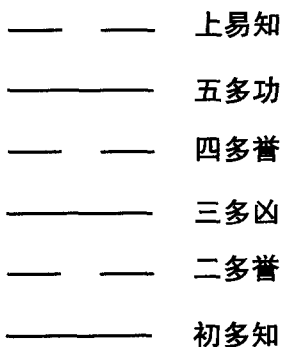


图 7-3-9 初难知上易知

上为什么易知呢？一个人当到董事长，至少已经有许多具体的表现，使大家易于认知。大家又相当注意他的一举一动，对于他的想法，当然比较易知。

董事长的心思，易为众人所知晓，所以不能随便表示，董事长必须深藏不露。总经理多功，越加需要谦虚、礼让，不能流于专制、独裁。部门经理多惧，由于身负部门的全部责任，又要配合总经理的意旨，最好戒慎为之。科长承上启下，常常进退两难，应该用心寻求转化的技巧，以趋吉避凶。班组长客易获得上级的赞誉，要特别小心，以身教代替言教，诱导作业人员发挥正当的功用。作业人员应该明白自己的前途未卜，不可以混日子、过一天是一天，必须依据合则留、不合则去的原则，慎择工作处所，然后全力以赴。

综上所述，阳刚和阴柔并不是绝对的，一切要以合理为度；所处的爻位，也不是绝对的，要以互相配合为宜。

阴柔的人，比较需要邻近的支持，所以利近不利远。总经理阴柔，部门经理就可以多表现，而科长则应该多配合。阳刚的人，希望邻近的柔顺，所以利远不利近。总经理阳刚，部门经理的表现，最好采取隐的方式，让班组长的表现比较显著些，大家都有好处。

六十四卦的组合，代表各种状态的各阶层搭配，各有特性，也各有其应当注意的事宜。大概董事长和作业人员的刚柔，比较不如总经理、经理、科长和班组长之间的配合那么重要。总经理的刚柔，会影响到整体的运作。以



总经理为中心，力求上下之间的刚柔配合，乃是管理有效的重要因素。

四、三阶层发扬儒道墨精神

我们已经明白：三画卦包括天地人三才。在上的那一爻，表示无形的能量，称为天道；在下的那一爻，表示有形的物质，称为地道；居中的那一爻，兼备有形的物质与无形的能量，称为人道。中华学术思想，远在春秋、战国时代，便已百家争鸣。其中最足以代表学术思想主流的，除了儒、道两家以外，墨家也十分重要。相传伏羲氏画卦，传至神农氏，其间经过相当长的时期，不断有所增进或变通。譬如运用益卦（䷩，风雷益）的卦象，发明农田耕作的工具；运用噬嗑卦（䷔，火雷噬嗑）的卦象，发明市场交易；运用阴阳升降消长的象和理数，奠定中国几千年来医药的基础。神农氏并且以重艮（䷳，艮为山）的艮卦，居于卦首，形成《连山易》。神农氏歿，传了好几代才到黄帝，更加扩大易的用途，发明音律、文字、干支、五行、天文、历算、舟车、宫室、杵臼、弓矢、以及棺槨衣衾，开拓了中华文化。黄帝以重坤（䷁，坤为地）的坤卦，居于卦的首位，而坤象地属土，地面上的万物，春生夏长，秋收冬藏，所以取名为《归藏易》。最后又传到周朝，才确立乾、坤的序列，成为《周易》。所以《周礼》记载：“太卜掌三易之法，一曰连山，二曰归藏，三曰周易。”这三大易说，成为我国学术思想的根本，其与现代管理的关系，简要说明如下：

1. 高阶最好发展来自《归藏易》的道家思想

道家思想以老子为主，而老学首重坤柔，实渊源于黄帝。老子所著《道德经》五千言，从头到尾，一贯地都在阐明易义。譬如第二十五章所说：“万物混成，先天地生，寂兮寥兮，独立而不改，周行而不殆，可以为天下母，吾不知其名，字之曰道。”把道描写成空无所有、一片浑沦，非言语可以形容，非物象可以比拟，仿佛伏羲氏一画开天之前的情况。但天地由此而开始，万物因此而产生，和《易传》所说的太极，在意义上十分相近。太极原本就是无名之名，表示最高无对的意思。从时间看，是最初的创始；从空间说，又无往而不在，所以说“独立而不改，周行而不殆”。又如第四十二章所述：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”其对生生之道的说法，与易的宗旨“生生之谓易”，完全吻合。“道生一”便是“易有太极”，而在一画之前，必定有其出处，所以说“道生一”。“一生二”就是“太极生两仪”；而“二生三”，也就是“两仪生四象，四象生



八卦”，于是由八卦而六十四卦，万物因之而生，所以说“三生万物”。老子的思想，可以说为高等智慧的人士，解说《易经》的道理。对组织高层来说，发扬道家思想，应该是符合天道的要求，而恰如其分。

老子宗黄帝，以《归藏易》为主。归藏易以坤卦居首，六十四卦的第一卦，是坤而不是乾。所以道家的主要精神，比较侧重于坤，其要点有三，如下述：

(1) 守静。乾主创发而动，坤主收成而静。但是乾的创发对象为坤，坤经创发完成，乾就随着退藏，只表现出成熟的坤体，所以老子偏向坤的“守静”。高阶层守静，干部才有机会创造、发展，结果依然把功劳归给高阶。干部的方向对不对？方法妥不妥？方式好不好？只有守静的高阶，才可能稳定地冷眼旁观，加以无形的控制。

(2) 尚柔。乾刚坤柔，因为乾是阳的动力，坤则阴而顺乎乾阳动力以开化。譬如春雷振奋，便是乾刚；而万物生长，即为坤柔。春雷之所以振奋，目的在于生长万物。换句话说，乾刚的目的，便是为了坤柔。老子侧重于坤，所以尚柔。高阶层尚柔，不动辄乱发脾气，干部才敢有所作为。否则下属小心翼翼，什么话也不敢说、什么事也不敢尝试，岂不是典型的奴才？高阶尚柔，干部才敢创造、发展，对组织有很大的益处。

(3) 无为。乾的彖辞说：“大哉乾元，万物资始，乃统天。”坤的彖辞说：“至哉坤元，万物资生，乃顺承天。”可见乾是积极的统摄，而坤只是消极的顺应。但是乾虽然积极地统摄，而勤劳创作，对万物来说，不过是发端的开始；而坤虽然消极地顺应，好像无所事事，对万物来说，却能够不断成长。换句话说，乾的创始，最后的成果仍然表现于坤。老子侧重于坤，所以倡导无为。即顺应自然法则，并没有自己的成见。一本天理民情而为，自然有成果。高阶无为，干部才能够无不为。

管理者的第 39 课

道家思想的主旨，在自然、虚静和柔弱。高阶主管，如果再重视名位和权势，便会引起更多的争夺和腐败。这时候最好的方式，是把公心和公益放在前面，尽量不去想私人的利益，设法净化自己的心智，把贪念、心机和诡诈尽量消除或减少。无为并不是表面上什么都不做，而暗地里却什么都做。无为的要领，其实是不妄为。管理者秉持公心，自然符合天意。约束自己不要胡作非为，当然没有什么事情做不成。有些人把老子看成阴谋家，那是一种错误的见解，管理者千万不要有这样的看法才好。



我们曾经说过，高阶依天道而行。按理说应该以乾刚为主，为什么这里又说要坤柔呢？看起来好像前后矛盾，其实不然。高阶当然依天道，这里所说的坤，并不是三才之中的坤道，而是说坤的德性，取其虚静的意思。本来宇宙的生化，重在乾坤的配合。位居天道，乾当然很重要，但是坤代有终，最后收成依然在坤。如果能够居天道却掌握坤的德性，以收刚柔并济的功效，当然更为有利。

2. 中坚应该秉持来自《周易》的儒家思想

儒家以孔子集其大成，最主要在“祖述尧舜，宪章文武”。周文王演易，取法于“尧舜垂衣裳而天下治”，衣取象于乾，而裳取象于坤，所以周易以乾、坤为首。但是乾、坤两卦，除了二爻、五爻之外，其他各爻的爻辞，都含有警惕的意思。二爻居内卦（下卦）之中，五爻居外卦（上卦）之中。儒家依据居中为吉的原则，倡导《中庸》之道。其要点有三，简要说明如下：

（1）仁义。儒家所主张的仁义，其最高的源头，在于震（䷲）、兑（䷹）两卦的卦象和性情。孔子心目中的仁，包含的范围很广，可以说是良好品德的总合。陈大齐先生认为仁由恭敬忠恕等品德集合而成，仁是总体，恭敬忠恕等是其成分。《中庸》说：“仁者，人也。”意思是说为人而要求合于仁的理想，必须具备众德，缺一便不足以称为仁。义的意思是“不固而中”。一方面要求不固执，事情的可否固执，依事情的是否固定而定。事情固定，当然可以固执；事情不固定，那就不可以固执。孔子主张“无可无不可”，看起来摇摆不定，实际上是指言行没有一定的可，也没有一定的不可。可或不可，既不是固定的，可与否便不能够固执。一方面则更进一步，要求每次固执都必须合理。中坚干部，如果做到“不固而中”，必然合仁合义。若是胡乱固执，不能合乎当时当地的理，便是不仁不义的言行。

（2）伦常。儒家的伦常礼法，譬如尊卑有分、男女有别、长幼有序等等，完全以《周易》的序卦为张本。由乾、坤至既济、未济，六十四卦的排列次序，具有尊卑上下的关系，也有阴阳老少的标准。儒家所倡导的道德规范，无论是诚意正心、修身齐家，或是格物致知乃至治国平天下，无一不来自《周易》的大象。孔子从宇宙法则，引伸出社会规范。从这里可以看出：中坚干部重在承上启下，因此伦常礼法当然是不可忽视的修养。

（3）时中。前面说二、五两爻居中为吉，并不表示中只是上下之中的



一种固定位置。高怀民先生指出：中不是一个固定点。因为大易哲学认为宇宙万物是流行不息的作用，从来没有出现过任何固定不变的点，相信以后也永远不会出现。在万物流转中，因时乘位，得其自然，合道便是中。譬如秤锤在秤杆上的移动，固然通常的情况下，都是活动在轻重两极的中间，但如称最重的东西，它也会放置在最重的一极；相反地，称很轻的物体，它也必须放置在最轻的那一极。秤锤放置的地方，不能够固执于轻重两极，而是以平衡轻重的物体，尽其功能为准。中坚干部，有时候儒怯也是“中”，有如韩信忍受胯下之辱；有时候凶暴才是“中”，譬如为了维护商誉而坚决不接受污辱。中坚干部所处理的事情，大多是依法难行的，必须变通，这时候坚持原则，做出合理的调适，便是时中的表现。

3. 基层最好发展来自《连山易》的墨家思想

墨子虽然受过儒家的教诲，但是倡导实利，以明大易的地道。墨家主张苦行节用，远学神农，近则本于夏禹。神农为《连山易》，而为夏禹所取法，所以墨家思想的源头，即为《连山易》。它特别重视万有现象的消长，认为宇宙的发展本来就呈现波形的曲线，有好就有坏，有盛便有衰，有满足即有缺陷。《连山易》以艮（䷳）卦为首，藉山形的起伏连绵，来形容万有现象的消长情态。其要点有三，简要说明如下：

（1）实利。墨家凡事求功利，以有无功利做为标准，来决定为或不为。墨子所说的利害，其实偏重于物质方面，并不重视精神享受。但求维持起码生活，所以主张节用、节葬、非乐。基层员工从事实际生产或劳务，当然要讲求功利。

（2）兼爱。墨子认为社会秩序失调、盗贼四起、暴力倾向等等乱象，莫不由于人与人不能相爱之故，因此主张兼爱：爱所有的人，不能有遗漏，也不能有所排斥。兼爱到视人如己，使人我混然一体，并且不受时空的限制。因此，基层员工，最好能够发挥兼爱的精神，破除本位主义，以求通力合作、协同一致。

（3）尚贤。墨子主张任用贤能的人，一方面设法增加贤人，一方面则厚待贤人，给予优厚的待遇。贤或不贤，以服务的成绩为判断标准。既然任用贤人，大家就应该尚同，不能有太多的意见，贤人才能安心把事情做好。基层员工，在尚贤和尚同的要求下才能够专心投入工作，减少纷争。



大易管理

——中国式管理的真谛

第八篇

中坚最难为



企

业界慨叹中坚干部难求，因为真正能够帮忙而且愿意帮忙的人，实在不多，反倒是“动不动就出卖老板”、“一不小心就欺上瞒下”的干部，比比皆是。

中坚干部不容易培养，好不容易养成，又说走就走，怎不令人痛心？索性不用心培养，有什么样的人，就让他成为什么样的干部，这样做却时常害惨了老板。这种两难，究竟要如何兼顾，才算合理呢？

首先，老板必须认清“中坚最难为”的事实，凡事给予相当的时间和空间，使干部能够伸缩自如，做好承上启下的枢纽，圆满达成任务。

“反三复四”乍听起来，好像是反复无常、很不好的样子。其实上下之间，过分讲求层层节制，强调一层一层地往上呈报或向下传达，难免僵化而缺乏应变力。

中坚的反三复四、不三不四以及老三老四，都属于常见的现象，谁叫他们的位阶，正好处于《易传》所说“三多凶、四多惧”的警戒点呢？

老板自己依易理而行，知道怎样选聘优秀的中坚干部，也有能力辨识优秀中坚干部正常的行为，让他们有效地发挥“做坏人”的精神，奠定老板自己“做好人”的基础，这时候基层员工看在眼里，才会心甘情愿地“做憨人”——这样，三阶层密切配合，使三才之道，充分实现，如图 8-1-1。

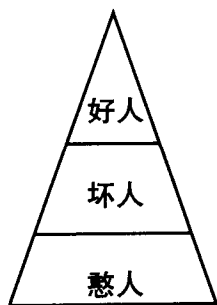


图 8-1-1 三阶的不同角色

中坚干部要自我激励，自动学习，把握重要的基本原则，时时反省，常常改进，以提升自己的实力。这样做，虽然难为，仍然大有可为。

一、不容易培养优秀中坚干部

找不到合适的人才，成为管理者共同的苦恼。人才难求，特别是如意的“中坚干部”，更为缺乏。

八卦原为三画卦，两两相重成为六画卦以后，每一卦共有六爻。由下



而上，分别称为初爻、二爻、三爻、四爻、五爻以及上爻。初爻和二爻在底下，象征“地”的位置；三爻、四爻在中间，象征“人”的位置；而五爻、上爻在顶上，象征“天”的位置。这“天”、“人”、“地”合起来，称为“三才”。

三才之中，“天”代表高阶，“地”代表基层。“人”居“天”、“地”之中，正好代表“中坚干部”。

高阶如果以董事长和总经理为代表，基层若是用来指称领班和作业人员，那么自部门经理以下，到股长、主任以上，大多数主管和幕僚，都属于中坚干部的范围。

但是，人数虽然众多，却共同拥有“三爻”和“四爻”的位置。一方面容易“不三不四”，一方面也喜欢“老三老四”，有时候则需要“反三复四”，所以造成人才难求的困境。

不三不四的案例很多，几乎随手可得。最常见的，有下列三类：

1. 出卖老板，讨好部属。按照三才分工的原则，老板实施天道。天老爷从来不做坏人，不到最后关头，总是一付是非不明的样子。老板喜欢做好人，希望干部替他把关，扮演坏人的角色。换句话说，高阶以“情”为重，处处讲人情、充好人；中坚干部应该以“理”为重，把高阶的情，调节到合理的地步。可是很多中坚干部，却不接受这样的安排，硬要暗地里揭穿老板的面具，来讨好部属。

例如某甲为了替父亲做寿，向公司商借交通车。老板一方面向他道贺，一方面说：借交通车的事情，可以找管理部门商量；只要时间合适，应该没有问题。某甲向管理部申请，却因不合规定而被驳回。

某甲如果明白“老板做好人”，是给他面子，属于“情”的范围；而管理部不准所请，不过是“干部做坏人”的戏码，属于“理”的范围。那么某甲高高兴兴地接受，自然不致怨天（怨责老板）而尤人（抱怨干部）。

若是管理部在批驳某甲的申请之前，问某甲“为什么提出这样的申请”，某甲回答“老板口头答应，只要时间合适，可以申请”，于是管理部告诉他：“老板已经当面特别交代，但是调派上确实有困难，而且没有这种先例，要立法又来不及。”希望他谅解管理部门的苦衷。这种表现方式，乃是合乎人道的中坚，顺利地承上启下，双方面立场都能兼顾。

相反地，管理部可以扮鬼脸，暗示某甲上当，为上级的假仁假义所蒙骗，或者干脆揭穿其真面目：“嘴巴讲得好听，还不是他规定我们不准出借的。这种把戏我们看得多了，只有你才会受骗。”这种现象，看起来似



乎实话实说，实际上就叫做“不三不四”。

管理者的第40课

老板的本意，究竟如何？实在用不着干部费心猜测。因为他有时这样，有时那样，原本就是变动的，何必浪费时间去想这些不确定的事情呢？干部最好把老板的话，都当做真的。只要自己合理因应，管他是真是假。老板答应某甲，却没有特别关照管理部门，便是依据一般的规定办理。若是特别关照，管理部门就要以更加优厚的方式来处理。有困难时，可以向老板报告彼此商量对应的合理点。无论如何，干部出卖老板终究问心有愧，而且也愧对职守！

不三不四的行为，不仅表现在讨好部属，甚至可以扩大到讨好组织以外的人员。

通常客户向老板讨价还价，老板多半会说：“尽量算到最低价格，大家好朋友嘛！”用“情”来套牢客户。这时候中坚干部应该合理坚持，丝毫不能让步。

老板如果向客户说明，碰到这样死硬派的干部，真是没有办法。甚至抱怨“有时候搞不清楚究竟谁是老板，居然样样要听干部的话”，干部也要心中有数，这不过是“天”、“人”的密切配合，合乎三才之道。天人合一，在这里表现在老板和干部同心协力，让客户有面子地接受合理的事实。

偏偏有些干部，觉得既然老板如此交代，不如顺从他的意思，因而降低价格，造成老板心中十分不愉快。可见干部“不三不四”，后果大多对自己不利。

干部随时可以出卖老板，但是受害的多半是自己。“人”对“天”的态度，是合理顺从，而不是盲目服从或存心叛逆。中坚干部对高阶，既不能够顶撞、抗拒，也不可以一味顺从、唯唯诺诺。

出卖老板，并不能讨好部属。就算达到某种程度的效果，老板迟早会觉察，其所衍生的后遗症，非常严重。

2. 讨好老板，压制部属。有些干部不但不出卖老板，反而处处讨好老板，用牺牲部属来满足老板的需求，同样是不三不四。

“天”时的变化，重视“阳动而进，阴动而退”，构成春耕冬藏的“圆道周流”。“人”和的法则，建立在顺“天”时以谋“地”利，一方面使地尽其利，一方面也应该爱惜地力，使其长久有利，而不过度加以使用。



基层具有“地”道的坤德，广厚容载，干部却不顾“人”道，过分要求，形成“软土深掘”，往往不利于水土保持，终久有害于天地的配合，造成人为的灾害。

老板的决策正确，中坚干部应该服从，并领导部属全力以赴。万一老板的决策并不正确，中坚干部就应该据理力争，做出合理的坚持。适当地维护部属，重视基层员工的权益，乃是干部的“人”道表现。

自古以来，讨好老板的干部，便是部属心目中的“马屁精”，为众人所不齿。

服从和讨好的分野，在“合理”。不合理的服从，即为讨好。“人”生存于“天”、“地”之间，不得不“法天地”。干部来往于老板和员工之间，同样应该“承上启下”。人为天地之合，不能够取乾而遗坤。干部是老板和员工的桥梁，也不能讨好老板而压制员工。

老板有所决定，干部马上提出很多理由来加以抗拒，并且相当坚持，非按照自己的意思改变不可。这种作风，老板多半受不了。久而久之，彼此形同水火，逐渐对立。

老板有所决定，干部立即承诺遵照实施；部属实在有困难，干部再三勉强，不让老板了解真实的情况，也不让部属有商量的余地。这种行为，将造成老板越来越不明白现场的困境，决策越来越严苛，结果不但害惨了员工，也逼死干部自己。

合理的方式，是老板有所决定，干部有把握的，立即表示服从；有困难的，口头答应“好，好”，赶快把真实的状况再查核一番，尽速向上反映，使老板知难而退，其让自行调整决策，彼此皆大欢喜。

老板如果不愿意“朝令夕改”，最好仿效天道。“天”从来不说话，用不着朝令夕改。让“人”去开口，说错话自打嘴巴。

老板法天道，但本质上是人，可以开口说话。高明的老板，让干部去发号施令，成功时证明自己领导有方，失败时还可以出面纠正，这多么风光。

干部先说，老板在后面加以改变，不算朝令夕改。老板自己先说，随后又自行改变，当然是朝令夕改。可见让干部先说，老板才能立于不败之地。

3. 欺上瞒下，粉饰太平。气候不正常，地壳有变动，人如果不关心，最后还不是自己倒霉？中坚干部若是存心欺上瞒下，实在不知道能混多久？



组织不大、成员不多的时候，上下彼此接近，不容易欺上瞒下。一旦天地广阔、组织扩大，彼此接触的机会不多，欺上瞒下的情况就相当严重。机构大，比较好混，因为不容易被觉察。

老板过分相信干部，造成干部欺上瞒下，这是老板的责任。天从来不明白指出哪些“人”是好人，却十分清楚歹人的行径，并给予合理的报应。老板不必公开判明干部的优劣，但是通过明访暗查，防止干部欺上瞒下，仍属必要。

由小信而大信，经过考验才加以升职；赋予责任后，偶尔抽查，以提高干部的警惕心，可以减少欺上瞒下的不合适行为。

中坚干部居“天”、“地”之间，天道尚“变”而地道“不变”。老板“变”，员工“不变”，干部夹在“变”与“不变”之间，一方面要掌握“变中之常”的制度，一方面又要顺应“常中之变”的例外，常常弄得自己不三不四，因此不得不欺上瞒下，以求暂安或虚安。假如一时情急，欺上瞒下，马上设法加以补救，发挥“善补过”的精神，实在情有可原。若是一时情急，欺上瞒下，便认为己安人亦安，从此不管不问，那就罪不可赦了。

中坚干部希望摆脱“不三不四”的苦恼，惟有确实做到“不越权、不失责”以及“知常用变，在法的范围内衡情论理”。越权指“不该做而做”，失责即“该做而未做”。越权必然侵犯老板，失责令老板痛心，结果都使自己不三不四。知常不知变，死守法规；知变不知常，容易投机取巧。守法而不顾情理，势必把人都得罪了——无论如何，终久还是不三不四。

拿捏“不越权、不失责”相当不容易，一旦有把握，又会不知不觉地老三老四起来，可见“守分”也很困难。

对老板老三老四，就会逐渐产生“功高震主”的气氛。刚开始老板能够忍受，觉得彼此有如兄弟，如此这般又何妨？一段时间以后，老板就会假以颜色，暗示干部最好收敛一些。干部老三老四惯了，看不出来，结果被“宰”，死得很惨，实在怨不得老板。

这种功高震主的失道行为，由于历史上出现很多案例，诸如刘邦杀韩信、雍正杀年羹尧，大家心里害怕，比较节制，也比较知所警惕。

至于对员工的老三老四行为，例如指使员工多做分外的工作，毫无忌憚地乱开玩笑，甚至不加避讳地进行性骚扰，或者凭恃权势强行调整职位等等做法，由于社会日趋民主、员工自我意识日渐高涨，干部要心里有



数，必须有所控制，以免造成下不了台的困窘。

最不容易戒除的，恐怕是同事之间的老三老四。彼此都是老板的心腹，干脆也结拜为义兄义弟，于是朋比为奸，渐至无恶不作。

同样是重要干部，确实尽心尽力，因而在气势上，有恃无恐；在心理上，爱怎么样就可以怎么样；在态度上，一付老臣谋国重责在身的样子；在言谈上，似乎我说的就能算数。凡此种种，都属于老三老四的表现，非常不容易避免。

干部老三老四，有时会重点式地对某些员工施以“技术性的修理”，以安慰自己的全心投入，来补偿自己的付出大于收入的落差——结果造成组织的不安，导致公司的损失。

管理者的第41课

身为中坚干部，最好将不三不四、老三老四以及反三复四这些有关的事宜搞清楚、弄明白。因为不三不四的处境，必须心理上获得排解；老三老四的心态，必须尽力加以消除；而反三复四的过程，应该合理地应用在工作上，以求和谐而协调。三和四是中坚干部不得不小心的数字。最好以不得不承受的心情，来加以体会和实践。三、四阶段，务须安然渡过，才有机会更上一层楼。就算在中坚阶层退休，只要能够合仁合义，也是不虚此生了。

为什么喜欢老三老四呢？原因很多。主要在于有的干部自大骄狂、不知谦虚。中坚干部的良好表现，一方面是老板给予机会，另一方面则是员工全力配合，否则哪里会成功？自大骄狂，是因为不感谢老板提供的良机；不知谦虚，是因为不感谢员工的通力合作。没有感谢的心，结果造成干部的老三老四。

《易传》指出“三多凶、四多惧”，告诫中坚干部身居三爻、四爻的“位”阶，多凶多惧，必须避免不三不四、戒除老三老四。今日易理不明，所以中坚干部难找。若能善尽“人”道，相信大家都可能成为优秀的中坚干部。

二、中坚干部的反三复四行为

《系辞·下传》说：《易经》广大完备，包括天道、人道和地道。由于易理相对相生，所以卦爻两两成列，象征天有昼夜、人有男女而地有水土。合两个三爻卦，成为一个六爻卦。兼两爻而为一位，五与上居天位，



三与四为人位，初与二即地位，相当于三才之道。

天位于上，地位于下，天地之气因人而相通。天象阳，地象阴，阴阳变化之理，以人而和。所以天、人、地三极，因人而立。

组织三阶层中，高阶有如天位，基层好像地位，必须居于人位的中坚干部来承上启下，沟通高阶与基层。高阶善变，基层不变，也有赖于中坚的有所变有所不变，以求调和。三阶层以中坚为枢纽，管理的成效，系于中坚干部有没有高度的转化力。

陈炳元先生指出：人生天地之中，合天地之正。六爻卦的第三爻和第四爻，居于中位。天地人六爻往复，无论上下，都在人中爻三四回转，交往反复而轮回无穷。

乾卦上乾下乾，六爻皆阳。阳气由下而上，从初九到上九。但是上升的途径，并非单纯地由初九、九二、九三、九四、九五一直走到上九，而是由初九到九二，然后走到九四，再从九四返回九三，从九三到九五，走到上九，如图 8-2-1。

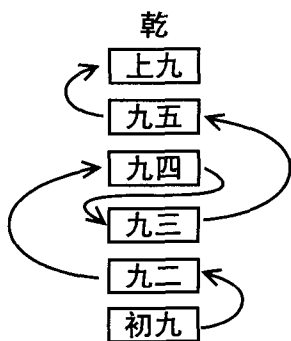


图 8-2-1 乾卦六爻往复

和乾卦相反，坤卦上坤下坤，六爻皆阴。阴气由上而下，从上六到初六。不过下降的途径，也不是单纯地由上六、六五、六四、六三、六二，一直走到初六，而是由上六到六五，然后经由六三反复到六四，再由六四到六二，走到初六，如图 8-2-2。

组织的沟通管道，如果一味注重层层节制，一层一层地往上呈报或向下传达，恐怕并不是良好的方式。

衡量实际的情况，总经理并不是每一件事都通过经理，却常常径直找科长商量。这时候如果经理提出异议，认为总经理不应该不找他而越级找科长，总经理就会把经理请来，开口便是：“做人嘛，肚量要宽宏一些。

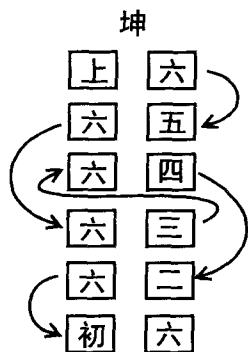


图 8-2-2 坤卦六爻往复

只要你心中没有鬼，不必害怕我直接找科长。”

经理心中没有鬼，就用不着担心总经理直接找科长。这话说得十分有理，经理想来也没有什么话好说。问题是总经理有事径直吩咐科长，过了两三天，却问经理说：“那件事情办得怎么样？”经理若是回答：“我不知道啊！”总经理就不以为然地说：“不知道，什么都不知道，你这经理到底是怎么当的？”这才是经理最吃不消的。

总经理看起来相当不讲理，自己径自找科长商量事情，却又向经理查询结果。既然不想让经理知道，何必问他？如果要他负责，为什么不层层节制，先找经理，再让经理去找科长呢？不找经理商量，分明是不尊重他，是不是存心要整他呢？

这种种想法，粗看起来，非常有道理。仔细斟酌一下，便知道毫无道理。

总经理难道一定需要样样通过经理吗？如果这样，经理成为必经的关卡，他会不会只手遮天、居中垄断呢？总经理有急事，经理不知道在忙些什么，找不到人，若是一定要等经理，岂不费时误事？这时候径直找科长办理，有什么不对？总理事事事非通过经理不可，究竟谁是主管，恐怕很不容易界定吧！

也有可能总经理原本要找经理，却由于经理忙碌找不到而找到科长。这种无心的改变，使得总理事事后忘记了这件事经理不知道，竟然当面问他：“事情办得怎么样？”

但是经理“我不知道”的答案，又使总经理想起“我固然直接找科长，但科长毕竟是你的部属，居然不告诉你，可见你平日不知道在管什么”，这才回答：“不知道，什么都不知道，你这经理到底是怎么当的？”



意思是：“就算我直接找科长，他也应该告诉你。当经理当到科长有事情都不告诉你，我实在担心你的领导出了问题。”

这样分析起来，好像总经理并没有错，反而是经理有问题。《系辞·下传》说：“三与五，同功而异位。”第三爻（科长）和第五爻（总经理），同属阳刚的部位，功用相同，只是爻位等次有高低的差异。科长找总经理，总经理找科长，原来是同功异位的沟通，不值得大惊小怪。

那么，经理应该怎么办呢？《系辞·下传》又说：“二与四，同功而异位。”第四爻（经理）和第二爻（班组长）也是同属阴柔的部位，功用相同，而职位有高低。经理同样可以直接找班组长，而班组长也要及时反应现场的状况，供经理参考。

经理若是始终不与班组长接触，凡事通过科长，一方面会越来越不了解现场的状况，一方面也越来越依赖科长。加上科长常常逾越经理，径自与总经理沟通，万一遇到科长存心不良，恐怕迟早会栽在他的手下。

总经理找科长，经理找班组长，固然可以互相制衡，却实在不是良好的现象。因为上下沟通，终究不能顺畅。最要紧的，还是经理和科长之间的连系，亦即“三四反复”的管道，如图 8-2-3 与 8-2-4。

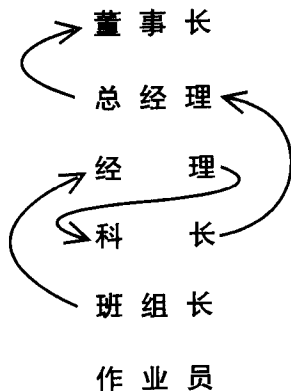


图 8-2-3 内部向上流通

第三爻和第四爻，当阴气下降或阳气上升的时候，都呈现反复交往的情况。经理和科长之间的“己”形沟通，好像十分重要。

“己”同“巳”形似，“巳”即古文“以”字，《易经》六十四卦，大象都有“君子以……”或“先王以……”的字句，便是用“以”字来契合上下往复回转的功能。

“以”字的意思，相当于“仿效”。例如乾卦大象：“天行健，君子以

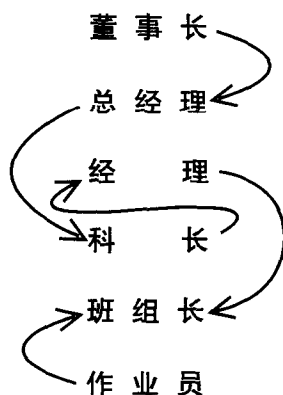


图 8-2-4 内部向下流通

自强不息。”便是“日月的运行，无一日停止，君子行身处世，也应该仿效天的健行，不因任何困难而改变自己的志行”。

第三爻和第四爻的运行，象征“已”（以）字，告诉我们一种简明的道理，那就是“科长看到总经理直接找他，马上要想起经理直接找班组长时自己的处境，因而效仿某些配合自己的班组长那种做法，把总经理告知自己的事，向经理报告”，如图 8-2-5。

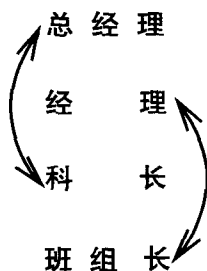


图 8-2-5 主动调整互动对象

我们不可以硬性规定“凡总经理直接交代科长办理的事情，科长务必告知经理”，或者“凡经理直接交代班组长办理的事项，班组长一定要报告科长。”原因是万一牵连到机密事宜，科长或班组长当然可以不向直属主管陈述。例如经理涉嫌营私舞弊，总经理要科长提出证据，科长为公办事，就不能向经理报告。



管理者的第 42 课

管理者最好明白，中国人普遍不喜欢当着他人面前，说出和上司不相同的意见，以免得罪上司，被当做不敬或不忠。同一件事，我们很难把高、中、基三阶层的相关人员，聚在一起商议。因为基层人员，大多不愿意当着高阶主管的面，说出和中坚干部不一样的看法。高阶依事务的性质，有时找中坚，有时则直接找基层，比较方便而有效。这时候反三复四的原则，就变得十分重要，不同阶层，都应该按照“己”字形的途径，做反三复四的工作，以利整体的配合。

一般说来，中国人比较不能接受班组长直接找经理，或科长直接找总经理，我们把这种情况，称为“越级”，如图 8-2-6。大家对任意越级报告的人，都十分畏惧，视为惹事生非的之人。但是总经理直接找科长、经理直接找班组长，中国人则视为司空见惯的平常事，大概很少有人会抗议。特别是总经理如果直接找到班组长，更是大家津津乐道的“亲民”。下对上的逾越叫“越级”，上对下的逾越称为“亲民”，如图 8-2-7。告诫班组长不可以随便直接找经理；而科长直接找总经理时，万一被经理看到，也是难逃被怀疑的命运，这时“总经理找我来”，似乎是最合理的注解。

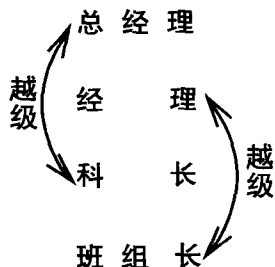


图 8-2-6 越级的现象

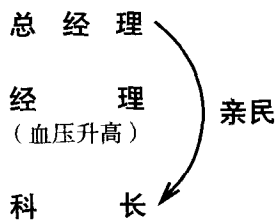


图 8-2-7 亲民的表现

总经理直接交代科长办事，经理就算心中的确没有鬼，也免不了“血压升高”。心想总经理为什么不先告诉我，却要直接去找他？难道有什么



事情，不希望我知道吗？是不是谁又造谣生事，暗箭射到我的身上？这些都可以不关心，因为总有水落石出的一天，但是，过两天总经理又可能叫我，到时候回答不出来，岂不是徒增懊恼？

经理在总经理走后，若是把科长找来，一本正经地问他：“刚才总经理找你，究竟是什么事啊？”结果发现科长不告诉经理，只回答：“没有什么，不相信你可以亲自去问他。”可能是事关机密，不方便说明，也可能是心里好笑：“堂堂经理，不敢去问总经理，只敢欺侮我，算什么英雄好汉？”

就算科长客气地报告总经理交代的事项，经理也未必完全相信：“真的是交代这些事？”或者怀疑科长只报告其中的一部分，却把要紧的部分故意隐瞒起来。而科长呢，也会心中生疑，难道经理已经不信任我了？总经理找我，他居然如此急着要知道内容，难道怀疑我会害他吗？

中国人有很多“不明言”的地方，实在是很有道理的。不问还好，一问经常滋生很多不必要的事端。

经理夹在中间，抗议总经理直接找科长，不但总经理不会接受，而且还会惹人笑话，认为自己小气。向下询问科长，又得不到答案，得到答案也不知道是真是假，况且科长背后也会议论自己。这种对上、对下都行不通的困境，最好的解脱，便是科长明白反三复四的道理，自动将上级的指示，向自己的顶头上司报告。

但是，科长不按牌理出牌，总经理找到科长，他并不反三复四，却径自向下沟通，找到班组长，如图8-2-8，这时候班组长就应该反复回转，把所得到的讯息，向经理报告，构成完整的反复。可见经理有时直接找班组长问问情况，确有必要。



图8-2-8 科长不知反转

这种反复轮回的作用，毕竟不够安全。因为有一爻失灵，就会造成缺



陷。经理或科长，往往是最大的受害者，经常由于总经理或经理的逾越层级，弄得血压升高。所以经理和科长，为了摆脱“四多惧”、“三多凶”的困窘，最好公开地向自己的部属宣示：“我的上级比我大，当然可以直接找你们，凡是上级直接找你们的事情，你们不用告诉我，直接去办就好。”然后放低声音，继续宣布：“需要我负责的事情，才告诉我；不需要我负责任的，就不必告诉我。”相信所有部属，在接获上级指示后，都会自己切实衡量一番之后，自动向自己的顶头上司报告。

有了这种自动系统，整个六爻往复，才不致出现缺陷，而上下沟通，也因而确保畅通。

不明言才能诱发对方的自动，原来“不明言”乃是一种自动化装置，在这里获得一些证明；中坚干部以反三复四来自动转化，才能确保承上启下的功效。

三、优秀中坚干部的基本原则

大易以乾（一）代表精神界，以坤（--）代表物质界。人居乾（天）坤（地）之间，所以精神与物质并重。

组织三阶层，高阶依天（乾）道，重精神领导；基层循地（坤）道，重物质操作；中坚干部夹在中间，承受“上压”、“下顶”的压力，必须承上启下，兼顾精神与物质，做好高阶与基层的媒介枢纽。优秀中坚干部，依说卦所载：“立人之道，曰仁曰义。”必须依仁合义。但是在此之前，最好对“天”有所认识：看看自己的老板，值不值得自己为他卖力。

“年轻时慎择师，年老时慎择徒。”一个人年轻的时候，最要紧的是慎选学习的导师，以免受到错误的指引，为师所害。一个人到了年纪大的时候，就应该慎选徒弟，以免弟子学艺有成却心术不正，连累了自己。

老板慎选干部，才不会为干部所害。干部也应该慎选老板，以免“卖力变成卖命”、“做事导致坐牢”，甚至“流汗还要流血”，而悔恨不堪！

怎样认识老板呢？先探索一下“天”的特性。

天（乾）代表精神界。精神的特性，依曹敏先生的分析，含有四种要义：

（1）无形无质，无所在又无所不在，所以“全”是精神的第一义。

（2）就空间言，无所不在；就时间言，无时不在。精神不为任何具体实际的空间与时间所限，所以“无限”为精神的第二义。

（3）精神既然无所在而又无所不在，无时在而又无时不在，那就是



动。所以“动”是精神的第三义。

(4) 不论从无所在到无所不在的“全”来看，或者从有限周延及穷尽到无限来说，或者从“上下无常”、“进退无恒”的“动”来判断，精神都是一种持续的变化。而此一持续变化，即为时间。所以“时间”是精神的第四义，而且是它的基本义。

这样说来，一位好老板必须具备下述几个特性：

第一，以“全”的心态来经营，负起全部责任，带领全体员工，照顾全局。

在态度上一切负责到底，绝不在情势不妙的时候，自己先开溜。心中认定所有的员工都是好的，绝不轻易开除任何人。

在行动上，无所在而又无所不在。既不整天紧迫盯人，也不长期不见踪影。不定时、不定点出现，在时间上掌握得恰到好处。

在原则上，无形无质。有原则却能够弹性应变；保持不明言，使大家无法投其所好。

其次，具有“无限”的爱心和精力，不为任何具体的问题所困扰。老板永远乐观奋斗，似乎有用不完的精力，才会带动员工精进自动的精神。

老板当然不是铁人，怎么能够永不疲累、毫不倦怠呢？他之所以不定时、不定点出现，便是有时溜到外面去小憩一番，回来时保持旺盛的精神，也就看起来“无限”了！最要紧的，乃是无限的爱心。对前途永远乐观，对同仁始终关爱，对工作一直保持高度的兴趣。

第三，在“动”的过程中掌握“时”的变化。应该让员工回家团聚的“时”候，干脆地让他们回去，不要拖泥带水地交代这样、要求那样，或者抱着施恩的神情、摆出菩萨大恩大德的模样。这样做，员工表面感激、称谢，内心却十分鄙视、厌恶。

“使民以时”，在合适的“时”间提出合适的要求，同时配合时间来实施走动式管理，这才是有良心的老板。

幸运地遇到这种“有良心、有爱心、愿意负起完全责任”的老板，干部就应该确实“依仁合义”，做好承上启下的枢纽，以圆满达成“中坚”的任务。



管理者的第 43 课

干部时常怀疑老板，就等于人不相信老天。生存在天地之间，却对上天缺乏信心。这样的人，不可能有好日子过。所以我们不得不相信上天，对老天不得不具有信心。同样的道理，干部不得不相信老板，否则很难做事。中国人主张合则留不合则去，便是居于这样的道理。干部必须做出明确的抉择，留下来帮老板的忙，就不得不相信老板，不能够不忠不敬。不然就应该离职他去。干部有选择去留的自主权，却不应该留下来做出不忠不义的勾当。

“中坚”怎样依仁合义呢？说起来十分简单，正是“尽人事以听天命”。“天命”指“老板的命令”，“人事”即“干部的职责”，合起来就是“不越权、不失责”。

“天”有权无责，所以老板握有最后裁量权，不容逾越。“人”有责无权，可见干部必须恪尽职责，亦即不能失责。

我们时常批评首长不负责任，把责任往下推卸，让干部做替死鬼，而且认为：“干部既要尽责任，却毫无权力，叫他怎么负得起责任？”这种论调根本不合大易的三才之道。因为首长一切负责到底，要负全部责任，就有赖干部替他分担部分责任。如今部分责任都负不起来，却怪罪首长没有授权。这时候最好想想中山先生的至理名言：“权是人通过奋斗争取得来的。”自己不奋斗，表现得不好，哪里会有权呢？

依据“天助自助”的原理，中坚干部必须依循下述三个基本原则，才能既不越权，也不失责。

1. 自动提供正确信息，帮助主管做好正确的决策

决策相当于天命，天命不正，人就跟着倒霉。主管的决策不正确，干部听也不是，不听也不好，非常为难。

一般干部，都会静待主管下决心，发布命令。这种被动消极的态度，有如宿命论者一心等待上天的安排而又不肯有所违背，完全失去“人为”、“自主”的意志力。

我们不喜欢做宿命论者，就应该积极主动地“造命”，发挥自主的创造力，把握自己的命运。

中坚干部，为了自己有效执行主管的命令，当然不能静待上级的决策。最好采取“未雨绸缪”的防患态度，预先自动积极地提供现状、相关



变数以及可能变化，使上级充分明了现况，从而做出正确的决策。

决策正确，而且切合实际情况，干部就可以全力投入，贯彻施行。但是干部自动向上报告，上级未必就会注意聆听，反而可能怀疑干部别有居心，故意做出相反的决定。可见干部的建议，主管能否采纳，取决于干部自身的表现是否可靠而有效。

干部必须勇敢地踏出第一步，以务实的态度，确实了解现场的状况，与有关人员商量，取得他们的谅解与支持，然后获得相当的共识，才带着腹案，向上级建议。

了解现况，与相关人员商量定出腹案，是不失责；带着腹案向上级请示，就是不越权。

2. 在决策过程中，合理坚持自己的意见

中坚干部自动、积极向上级建议，是“立命”的第一步。上级接受与否，则是能否自创命运的真正关键所在。主管接受建议，庆幸立命有希望。主管不接受建议，千万不要当面顶撞，也不可以心灰意冷地放弃自己的意见。这时候应该和顺委婉地、合理坚持自己的看法。

什么叫做“合理”？“有几分把握，做几分坚持”，便是合理。干部绝对不能盲目坚持自己的意见，这种刚愎自用的心态，不但令人无法合作，也会害死自己。因为结果一旦证明自己的坚持是错误的，势必成为众人嘲弄和苛责的对象。干部同样不可以毫不坚持自己的观点——因为一下子就放弃己见，表示自己对对自己的意见丝毫没有把握，不过是嘴巴说说而已。

不放弃，也不坚持到底。自己确实衡量一下，看看有几分把握，就做几分坚持。干部在主管心目当中，究竟有多少分量、多少信用，其实完全看干部合理坚持所得的结果。结果正确，信用值上升；结果若是不正确，信用值必然急遽下降。

中国主管，喜欢用不接受干部的建议，来试试看他到底有几分把握。一反对，他就放弃，证明他对自己的建议根本没有把握；再反对也没有用，表示这个人很难商量，不容易配合，人和方面一定比较不好。主管反对到合理的地步，干部也坚持到合理的地步，正是“中庸之道”，才叫做合理化管理。

合理坚持自己的意见，是“不失责”。坚持到合理的地步，然后就不再坚持，就是“不越权”。

人可以造命，但有其限度。老天爷容许我们创造各人的前程，但最后



终必一死，则是无人可以改变的天命。

3. 既然自己要在上级面前表现，就应该包容部属在自己面前充分表现

所谓“人上有人”，实际上在提醒我们“人下有人”。“人上有人”，表示“我在人之下”；“人下有人”，提示“我在人之上”。

人有年龄、性别、本事的不同，所以组织有层级的划分。人有修行的高低，因此应该互相提携，彼此帮忙。

不管“在人之上”或者“在人之下”，都应该“守分”。在人之上，要告诫自己“人上有人”；在人之下，要劝慰自己“人下有人”。

既然自己积极主动在上级面前表现，又要合理地坚持自己的看法，那么部属在自己面前积极主动地谏言而且相当固执，我们就应该采取宽容的态度，加以容纳和鼓励，才是将心比心的妥当行为。

有事情，先征求部属的意见。一方面培养他的思考习惯，增进他的思考能力；一方面也给予相当的尊重，让出适度的空间，给他提供表现的机会。

其实，从“先说先死”的角度看来，主管让部属先开口，必然有利。自己在老板面前先开口，实际上是不得已的，这一点务须确实弄明白才好。

从某一种情况来观察，中国人好像“喜欢在部属面前摆架子、充老大，却又喜欢在老板面前穷邀功、扮小人”，这不过是行之日久的一种变态行为。真正的角色扮演，应该是“在部属面前不要过分表现，以免剥夺了部属学习、成长的机会；在老板面前，应该主动积极地造势，以帮助老板做成正确的决策，有利于自己的执行”。

老板不得已才“自己做决定”；否则一旦出事，就必须公开认定“这是我自己的决定，我愿意负责”。请看天老爷，永远不开口说话，好像都是人在做决定，何等聪明！

干部合理坚持，老板适时接受干部的建议，正是“天何言哉”的最佳写照。上面的人要提出建议，请先听听底下人的意见。因为缺乏下面的人的支撑，上面的人就会掉落下来。

部属愈主动积极，干部愈省力；干部愈自动奋发，老板愈省事。省力省事，难道不是管理者竭力追求的目标？

容许部属表现，自己才有时间、有精力在老板面前表现；获得底下人的支撑，站在上面的人，才有大展鸿图的可能。



中坚干部要依据上述三大原则，少说多做，也就是“用真正的行动来代替口头上的宣示”，逐渐建立自己的信用度，以使老板有信心；再以实际的绩效，来证明自己行动的效果。能这样来获得老板的赏识，就是真正快乐的中坚人。

这时候，切记不要越权。因为功劳越大，就越容易引起老板的猜忌，“功高震主”。

尊重老板的精神领导，不越权，不功高震主。礼让部属的物质运作空间，自己不失责，也要让部属不失责。中坚干部兼重精神与物质，一切以合理为取舍标准，自然合乎中道的要求。

四、承上启下以求圆满达成任务

按照序卦传的排列次序，泰卦位于第十一卦，而否卦紧接着出现在第十二卦。可见由泰入否十分容易，而由否返泰非常困难：必须经历六十三个卦象，才能够否极泰来，如图 8-4-1。

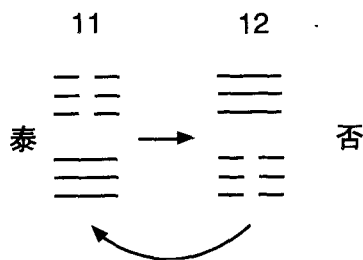


图 8-4-1 否极才能泰来

泰卦（䷊）坤上乾下。依常理判断，乾为天、为君，应当在上。坤为地、为臣，理应在下。现在泰卦反转过来，以坤上乾下为象，岂不是伦常颠倒，怎么会泰呢？原来天上地下、君南臣北，不过是静态的现象。做为平常的体制，是正当的。大易的卦象，则是动的道理。傅隶朴先生说得好：天在上，但是天的垂象都是向下的；地在下，但是地的生物都是向上的。如果乾阳在上，那么上者自上；坤阴在下，势必下者自下——阴阳二气永远无法接触，便不能生养万物，而成就造化了。

从管理的角度来看，上卦表示居上位的主管，个个意气高扬、看不起基层员工，甚至于不愿意以大事小，放下身段和部属沟通。于是，下情不能上达，上泽无由下流。高阶与基层背驰，当然不能产生安泰的效果。

先看泰卦的卦辞：泰，小往大来，吉亨。阴为小，阳为大，往是向



外，来是向内。依正常位置来说，应该三阳（大）在上（往）而三阴（小）在下（来）才对。现在三阴（小）在上（往）而三阳（大）在下（来），所以称为小往大来。从管理来看，高阶越是阴柔，更加尊重基层的意见，基层员工就会越加尊奉上司而全力配合。这样，上下同心一体，组织自然交泰，所以说吉亨。

从爻象看，初九上升而六四应之；九二刚正而六五相应；九三诚正守信，也获得上六的支持，如图 8-4-2。下卦由初九带头，有信息立即向上反映，毫不隐瞒。九二、九三都是阳爻，也以类似的方式，重视上下沟通。六四开始，便转上为下。同样由六四带头，适当响应部属的汇报。六五、上六也出乎自己的诚意，跟着重视下面的意见。如图 8-4-3。于是上下有往有复，彼此亲切往来互相尊重，必然能够同心协力，提高组织力。

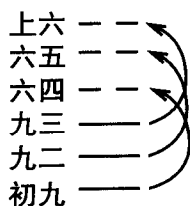


图 8-4-2 上下相应

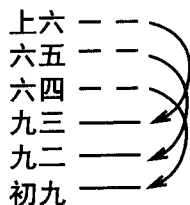


图 8-4-3 有往有复

九三和六四，一向上一向下，形成天地易位的关键——表示中坚干部如果做好承上启下的工作，对组织的发展必定大有助益。经理和科长的配合，最好经理稍柔而科长刚强：由经理带动高阶主管，发扬道家阴柔精神；借科长的刚正，带动基层实施墨家务实、尚同的行为。经理与科长的仁义配合，正好是儒家的作风，对承下启下来说，正常而合理。

泰卦的上爻，用城复于隍来提高警戒。隍指无水的沟，由于筑城时用土，便掘地成隍。到城倒塌的时候，城土又填入隍中，所以说城复于隍。意思是：高阶居上位，必须有基层的支撑；一旦企业倒闭，高阶也做不成



了。企业的盛衰兴亡，其实和城与隍的循环是一样的。泰的时候，怎么会引起企业的衰亡呢？因为经营顺利，居上位的人，常常安逸纵欲，宠信阿谀小人，而将组织内的正人君子逐一逼走，于是小人道长、君子道消。那么，立即由泰变否，简直是一瞬间的事情。

否卦(䷋)和泰卦相反，形成乾上坤下。这时候乾安于上，阳气不下降；坤安于下，阴气不上升。相当于高阶与基层不能沟通，下情难以上达，上情也不能下达。泰的时候，不必求否而否自来；否的时候，必须极力求泰，才能够由否转泰。若是妄自菲薄，认为否就否吧，又能怎么样？那就真是绝望了。

否卦的卦辞说：否之匪人，不利君子之贞。大往小来。否之匪人的意思，是指否的时代并不重视人道，所以对君子来说十分不利。大为阳、为君子，小为阴、为小人。乾阳在上、在外，坤阴在下、在内，当然是大往小来。

我们仔细看看三、四两爻的爻辞，便知道中坚的难为。六三的爻辞是：包羞。傅隶朴先生指出：六为阴柔小人，三是亢进不安，六三合在一起，就是急求上进的小人，在否的时候，觉得十分不安，于是不顾羞耻，不但极力阿谀奉承，而且所有不可见人的卑鄙行为都做得出来。包羞的意思，便是充满了羞辱和卑鄙。九四的爻辞，则是：有命无咎，畴离祉。否卦初六不进，六二包承求进，六三包羞昧进。九四以刚质而居柔位，是刚健而能柔顺的现象。因为四近君位，刚以事君，难免有逼主的嫌疑。但是九四能够以柔辅其刚，一定要获得君命才敢有所作为。现在九五下达命令，要九四振衰起蔽，解除否塞的现象，所以无咎。畴指同辈的人士，离是附的意思，祉便是福。离祉指为福祉所附，也就是蒙受福分。奉上命从事企业改造，不但无咎，而且同事群起协助，同蒙福祉。

管理者的第44课

管理者最好不要把泰卦和否卦分开来看，却应该把这两个相综相错的卦，合在一起想。否中有泰，泰中有否，原来泰和否是分不开的，老子所言“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏”，便是这个道理。管理者如果遭遇挫折，便心灰意冷，斗志全消，那就是由否转否，不可能否极泰来。因为否的时候，必须坚持原则，奋斗不懈，才能够由否转泰。经营者更应该明白“世界上没有永远的泰，也没有永远的否”，否的时候不必伤悲，泰的时候也不足欣喜。惟有时时提高警觉，因应不断的变化，才能够持盈保泰。



否的原因，在泰的时候已经大意地种下了，并不是忽然间出现否象。一旦否了，大家自然提高警觉，所以从九四奉命拯救否态，开始改造，到九五已经使否休止，上九否道走到尽头。果真否尽泰来，那就令人欣喜了。

六三到九四的转折，是否转为安的关键。但是不能久等，以免否、否、否，尚未到达极点，而企业已经倒闭。

我们可以将否卦的九四改作六四，而以初九代替初六，如图 8-4-4，便成为益卦。

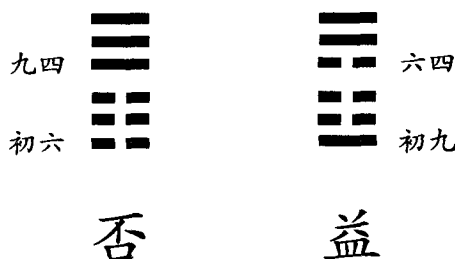


图 8-4-4 由否转益

这样的改变，其实就是董事长负起否塞的责任，申请退休，改由总经理继任；然后科长升任经理、主任晋升科长，以改善中坚干部的体质；同时改善企业形象，招收若干刚健可靠的新进人员，当做生力军，便能够由否转益。

接着总经理再提请离职或退休，一层一层改变体质，聘请更多刚健有力的新人，也就由益而损，如图 8-4-5。

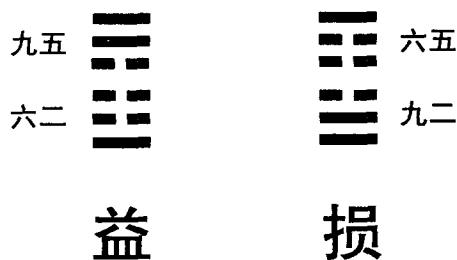


图 8-4-5 由益而损

序卦传的次序，损卦在前而益卦在后。我们调整的时候，却反过来先益后损，因为再进一步改组，便由损而泰了，如图 8-4-6。

由此可见，管理就是以人力加速否极泰来，主要通过中坚干部的承上启下，来做好企业改造的工程，以求圆满达成任务。综合过程，如图 8-4-7。

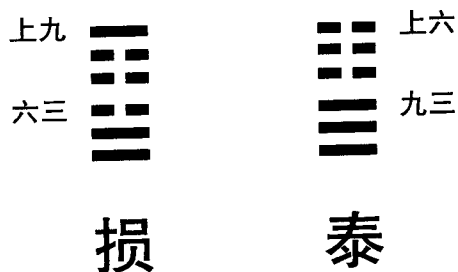


图 8-4-6 由损而泰

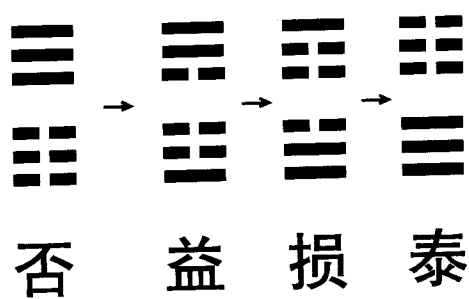


图 8-4-7 由否转泰的过程



大易管理

——中国式管理的真谛

第九篇

趋吉与避凶



《系》

辞·下传》说：“变动以利言，吉凶以情迁，是故爱恶相攻而吉凶生。”意思是说：“人生的吉凶，伴随着七情六欲而产生。人的情绪有了变化，不论是爱是恨，是喜是怒，都会引出吉凶的后果。”

有情绪变化，就会导致吉凶的产生。一切管理，都由内心到行为。决策之前，先在内心权衡利害得失，然后心念转动，有所抉择。一旦下定决心，指导趋其所爱、避其所恶的行为，产生吉凶的结果，亦即决定业绩的优劣。

趋吉避凶，原是人类共同的要求。管理的功能，莫非运用人的意志和行为，来达成趋吉避凶的成果。

大易对于成功或失败，分为吉、凶、悔、吝、无咎五个基本断语。管理者最好运用自己的意志力来加以管制，使吉、凶分居一条直线的两端，而把悔、吝放置在这条直线的中间。时时刻刻，用心把悔推到吉，以避免由吝生凶，便可以确保无咎。

把悔推到吉的关键，在“事先警惕，不要事后才后悔”。一般人事先马虎，等到凶象出现，这才悔之晚矣，无济于事，也不能改变凶的事实。明智的管理者，必须养成“事先警惕”的习惯：凡事在实施之前，先仔细想想“这样做，可能会产生哪些后遗症”、“这样一来，可能有哪些会令人后悔的小疵吗”等。

管理者不是神仙，也不是圣贤，不可能完全没有过失，必须养成事先谨慎防范的良好习惯，才是趋吉避凶的正常途径。

一、八卦的含义

伏羲氏画四象的时候，可能曾经思考过几种组合方式，包括正交、斜交和平行，分别探讨如下：

一、正交。西方数学中，采取“XY轴相交成直角”的方式，因而划分出四个象限，如图9-1-1及9-1-2。

二、斜交。“—”和“--”可以“/”或“\”的方式，亦即“右阳左阴”或“左阳右阴”，分别以倾斜四十五度的情况来组合，同样能够组成四仪，如图9-1-3。

三、平行。把“—”和“--”两仪，平放在一起，构成“≡”和“≡”两象，表示“—”和“--”共同互动。然后“—”与“--”各自重叠，即成“≡”、“≡”、“≡”、“≡”四象，如图9-1-4。

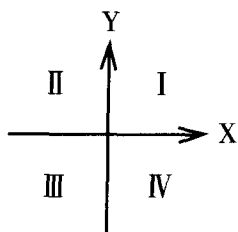


图 9-1-1 正交四象限

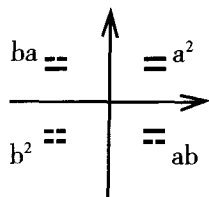


图 9-1-2 四象成正交



图 9-1-3 四象成斜交

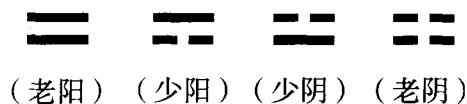


图 9-1-4 平行四象

这三种方式，实在各有优点。但是伏羲氏决定画成三画卦的时候，马上发现“正交”或“斜交”很不方便，于是采用“平行”的方式，以利向上发展。

管理要求顺利有效，必须讲求相当程度的“摆平”：便是把各种因素，做适当的调整。

为什么“==”叫做“少阳”而不叫“少阴”？为什么“==”称为“少阴”而非“少阳”？理由是“易气由下生”：一切的变化，都从底部“根本”处开始。

==的本象是==，表示阴极==（老阴）就会变。==变的时候，必然从底部开始变，成为==，称为少阴。

==的本象是==，表示阳极==（老阳）就会变。==变的时候，同样由底



部开始变，成为☳，称为少阳。

这种老变少的观念，正代表“物极必反”，乃是中国人避免“走极端”的主要依据。

易气由下生，一切从底部根本处开始，使中国人在本末的选择上，养成“务本”、“固本”的良好习惯。

管理的良窳，事实上和务本、固源有密切的关系。多听取基层（底部）的意见，才能够切合民意。可见中国人也十分讲求民主，只是我们的民主和西方的民主并不完全相同，各有特色，不必求其一致。

两仪生四象，是一和--上面加上一或--的组合。四象生八卦，同样是☳和☵上面加上一或--的组合。

形成八卦以后，除了☰为纯阳、☷为纯阴之外，其余六个卦，不是二阴一阳，便是一阴二阳。我们现在要问一个问题：“究竟二阴一阳是阳卦呢？还是阴卦？”或者反过来问：“二阴一阳或一阴二阳，哪一个为阳卦？哪一个又是阴卦？”

相信受到西方影响较深的人，会依据一阴一阳中和，剩下来的是阴，就认为是阴卦；剩下来的是阳，就认为是阳卦。这种阴卦多阴、阳卦多阳的观念，代表西方“少数服从多数”的民主，并不适合于受《易经》影响的民族。

大易主张“阳卦多阴、阴卦多阳”：凡是阴多于阳的卦，例如☱、☲、☳，都属阳卦；而阳多于阴的卦，例如☴、☵、☶，都是阴卦。这是不是象征中国人不认为少数应该服从多数，反而认为“贤大于多数”，亦即一个聪明人远比一大堆笨人要有用得更多？

请看今日某些地区的选举，经常显示“多数笨蛋，选出少数坏蛋”的愚行，对民主有什么实质上的好处？有些人动不动就夸耀自己拥有多少选票，实在没有什么实际上的意义。

☱的本象是☷，当中的--变成一，表示主动力在三个阴的中间。☱为地，地当中动，除了“水”以外，还有什么？“一”代表“能”，“--”代表“质”。中间的水，是“能”；两旁的岸，是土地，是“质”。水长流，不中断；岸是断断续续的土地，所以中断。

☲的本象也是☷，最底下的--变成一，表示主动力在三个阴的底下。☲为地，地底下动，正是打“雷”时给人的震动感觉。“一”为能，地下打雷，能在地下动，震动上面的质，构成☱象。

☳的本象还是☷，最顶上的--变成一，表示主动力在三个阴的顶上，☳为地，地上面动。什么东西在地上面动呢？那便是一般人认为不会动的



“山”。山当然会动，只是六千七百年前的中国人，又怎么能够知道呢？

作者一直难以想像䷳的情况。有一次乘坐汽艇游览德基水库，从艇内向外观看，两岸高耸如山。顺着岸的底部向上看去，山上的树木在摇动，山上的牧者和牛羊在走动。这时的景象，顿现眼前，充分体会山所呈现那种“地上面动”的含义。

不是易气由下生吗？怎么可能在䷳的顶上或中间变呢？原来䷳初变成䷳，再变为䷳，意思是顶上的--飞掉了，中间的--升上来，底下的一升到中间，然后新生一个--。䷳的顶上同样可能飞掉，中间的一升到顶上，底下的--升上来，居中间位置，然后新生一个--，便成为䷳。

再看阴卦，都是二阳一阴，亦即阳多阴少的卦。䷁的本象是䷁，当中的一变成--，表示主动力在三个阳的中间。䷁为天，天当中动，象征火光冲天的“火”。当中的--代表被火燃烧的质，上下的“一”表示火燃烧时发光发热的能。质被烧光、火也熄灭了，所以当中的物质一中断，外边连续的火焰，照样会熄灭。

䷁的本象是䷁，底下的一变成--，表示主动力在三个阳的底下。䷁为天，天底下动。伏羲氏当年并没有高楼大厦，天底下最高的是树木。风一来，树木被吹动。在空旷的地方，只要天底下的树木一动，我们便知道“风”来了。

䷁的本象是䷁，顶上的一变成--，表示主动力在三个阳的顶上。䷁为天，天顶上动。伏羲氏当年并没有直升机或卫星，怎样有办法知道什么东西在天顶上动呢？原来伏羲氏从水中的倒影，发现了天在水的下面，而水在天的顶上流动。人们在湖泽之中，最容易觉察这种景象，所以天顶上动，代表“泽”。

八卦所代表的天、地、雷、风、水、火、山、泽，高怀民先生把它们取名为“初象”。他认为八卦的初象是八种自然现象，并分别说明其含义如下：

䷁天。䷁就是一，为了配合其他卦象，重叠三画以求整齐一致。本义是动，宇宙万物的大作用，功能表现在日月上升、草木发荣、人兽生长等现象。有向天上冒进的趋势，所以用“䷁”来象天。

䷁地。䷁就是--，同样是为了配合其他卦象，才重叠三画以求整齐一致。本义是继天“䷁”而兴的反作用，功能表现在当日月上升到中天后，即开始回归地下；当动植物生长到极盛时，便开始衰落老枯。有向地下降落反退的趋势，所以用“䷁”来象地。



䷏雷。春雷发声，蛰虫起伏于地下，二月节“惊蛰”即由此而取名。上面二阴“--”是地“䷁”的省略，下面一阳“—”表示动象。动于地之下，所以用䷏来象雷。

䷋风。风行无踪，由吹动天空云烟，摇动枝头树叶以见形迹。上面二阳“==”是天“䷁”的省略，下面一阴“--”表示动象。动于天之下，亦即动在空中地上，所以用䷋来象风。

䷆水。水流地中，两岸相对突起。水不断，岸常断。上下二阴“--”是地“䷁”的省略，中间一阳“—”表示动象。动于地之中，所以用䷆来象水。

䷔火。光明照耀，在天空为日月。上下二阳“==”为天“䷁”的省略，中间一阴“--”表示动象。动于天之中，象征日月动转天中，所以用䷔来象火。

䷓山。山高出地面，危峰耸峙，人必须仰首观望，而且最容易看见山顶上的动象。下面二阴“--”是地“䷁”的省略，上面一阳“—”表示动象。动于地之上，所以用䷓来象山。

䷶泽。水着于地面，天空景象倒映在水中。人站在泽的旁边，下视水中而见云天月影。泽水浮动，有如动在天之上。下面二阳“==”是天“䷁”的省略，上面一阴“--”表示动象。动于天之上，所以用䷶来象泽。

伏羲氏的八卦，定出初象以后，后人多依自己构想，陆续增加或改变其含义。中国人不喜欢标榜自己的创见，是担心招惹他人的攻击，增加推行的阻力。我们默默地把自己的创见溶入原有的见解之中，只求实质的充实，不计个人的名利。现代中国人喜欢标新立异，稍有创见，即沾沾自喜，大肆嘲笑古人或其他今人之不如己，恐怕是受西风影响，逐渐忘记中国人应有的素养吧！

管理者的第45课

管理者最好明白，个人的力量，一定不如众人的力量那么强大。标榜自己的创见，强调个人的贡献，不但不能够汇集众人的意志和力量，而且容易引起大家的嫉妒和打击。我们比较喜欢用延伸的方式，把自己的意见溶入上级的意见，使其内容更加充实。组织成员，每一个人都把自己的部分意见，集中到上级的意见里面，便成为众志成城的好意见。现代人受到西方的影响，开口闭口就说什么个人的意见，实在是不智的举动，破坏组织的凝聚力，也造成各人坚持己见，不肯让步的僵局。不如以上级的意见为主轴，溶入大家的看法，汇合成为大家的意见，更为可行。



当然，中国人也因此养成“自作主张”、胡乱删改他人著作的坏习惯，造成管理上的许多困难。

有了文字以后，大家更是用不同的文字，来诠释八卦的含义。若是现在才开始这项工作，势必人各一义，各有主张。幸好古代中国人，只是就他人所作，略加增补或修改。改来改去，终于有了正式的名称，分别简述如下：

☰乾。乾表示健、刚的意思，代表宇宙间的大动能，有发动万物向上生长的能量，而且有“恒动”的含义。凡是发光、发热、向外膨胀的现象，都可以用☰乾来表示。

☷坤。坤表示顺、柔的意思，代表和乾相反作用的大动能，有“安静柔顺”的含义。凡是发冷、向内收缩的现象，都可以用☷坤来表示。

☳震。震表示动、行的意思，代表因势利导，合理变通的作用。凡是震动的现象，都可以用☳震来表示。

☶巽。巽表示入、伏的意思，代表无孔不入，而又柔顺整齐的作用。凡是逊让、贯彻的现象，都可以用☶巽来表示。

☵坎。坎表示陷、险的意思，代表涉险、陷入的作用。凡是润滑、危险的现象，都可以用☵坎来表示。

☲离。离表示美丽、光明的意思。既然美丽，为什么不用丽而用离，是因为火把物质燃烧完，自己也告熄灭，终久有离的现象。

☴艮。艮表示止的意思，登山时由于山路难行，不时回顾，停下来看看过去，想想未来。一切可行则行，当止即止，以求其顺利完成。

☱兑。兑表示悦的意思。支票兑现大家都喜悦，泽中反映空中景象，看起来也令人赏心悦目。凡是令人喜悦的现象，都可以用☱兑来表示。

古人为使八卦和卦名容易记忆起见，作《八卦取象歌》，如图 9-1-5：

☱	☲	☳	☴
兑	离	震	乾
上	中	仰	三
缺	虚	孟	连
☵	☶	☷	☸
巽	坎	艮	坤
下	中	复	六
断	满	碗	断

图 9-1-5 八卦取象歌



二、重卦的象位

八卦在占筮活动中，逐渐发展出一些象征意义，做为判断吉凶悔吝的依据。

“☰”看来看去，都很“像”天的样子，用“☰”来“象”天，更进一步象征“君子”或“居上位的人”。

“☷”很“像”地，用来“象”地，进而象征“小人”或“居下位的人”。

“☳”象征“雷”。“☴”象征“风”、“木”。“☵”象征“水”、“雨”。“☲”象征“火”、“明”、“女”。“☶”象征“山”、“男”。“☱”象征“泽”。这些事物象征，称为“卦象”。

占卜的时候，除了“奇数”（一）和“偶数”（--）的“数”之外，加上这些事物象征的“象”，配合着解释，比较容易让人信服。

古圣先贤为了运用占卜来进行教化，特别强调“吉凶祸福，惟人自召”的观念，希望大家在探询成败得失之余，更深一层探究何以如此的原因。

徐复观先生指出：周朝的人，建立了一个由敬所贯注的敬德、明德的观念世界，来照察、指导自己的行为，对自己的行为负责，这正是中国人文精神最早的出现。

现代管理，倡导经营者的社会责任，认为取之于社会，用之于社会，才能为社会大众所欢迎而生生不息。

我们不妨看看《尚书》的记载：一切吉凶祸福、成败得失，都取决于当事人自身的行为。

经营者凭良心、重德行，经营的效果自然彰显。这种话听起来古老而平常，却具有历久弥新的意义。

八卦是三画卦，各有三爻。爻所用的符号，分别以“一”和“--”来表示。最早的“--”，只是用来代表“偶数”，而“一”则为“奇数”。这时候还停留在“数”的阶段，纯粹是数的组合。

八卦两两相重，得到六十四个重卦。六爻的构成，可能是占卜的时候，每卜三次，而每次两爻，因此出现六爻。六画卦也是数的组合，从“数”来判断吉凶祸福。

后来引进“刚柔”的观念，以“一”象“刚”，而用“--”象“柔”。于是“☰”象征“刚”，“☷”象征“柔”。“☳”、“☴”和“☵”象征



“刚”，而“☰”、“☷”和“☱”都象征“柔”。

“刚柔”的性质，使卦象的“德性象征”获得大家的重视。虽然“阳卦”象“刚”，“阴卦”象“柔”，刚卦表示“奇数卦”，而柔卦代表“偶数卦”。但是“刚柔”和“奇偶”相比，更能够广泛地设想不同的性质，使占卜者得到更多的启发，而悟出可能的道理。

刚卦的代表为“乾”，《彖传》称为“乾元”。柔卦的代表为“坤”，《彖传》称为“坤元”。“元”是“首”的意思，我们把元和首连用，称为“元首”，其实就是“首要”。乾、坤是万物所以生、所以成的首要因素，只有乾、坤才被《彖传》称为乾元、坤元。

乾元表示一种“创造性”的功能，使万物不断创新而变化不已，进而生生不息。

坤元表示一种“包容性”的功能，使万物在不断创新的过程中，能够蓄积各种经验而有所融通。

管理的功能，实际上表现在“创造性”与“包容性”的配合。至于配合的方式，则由“卦位”来判断。

重卦含有两个单卦，高亨先生认为每两个单卦所配合的方式，也就是“位”的配合，共有六种组合方式。

1. 异卦相重，呈现“上”、“下”关系。两个不同的单卦，配合成为一个重卦，叫做异卦相重。它们之间的关系，是“上”、“下”位的关系。

例如“泰”卦，乾下坤上。居上位的高阶人士，具有大肚能容的气度，能够包容居下位的基层人员，提出创造性的建议，自然交泰而吉亨。

“蒙”卦坎下艮上，上面有“山”，下面有“水”。“水”象“险”，成为“山下有险”。居下位的人遇到险阻，极力想要求通；居上位的人，却如山一般地阻止，以致基层人员愈来愈固蔽；这时候最需要的，即在适当地启蒙，遇蒙便力求其通，才能亨。

“讼”、“比”、“否”、“蛊”、“咸”、“恒”、“晋”、“明夷”、“睽”、“损”、“益”、“井”、“涣”、“未济”、“既济”等卦，都具有上下的关系。

2. 异卦相重，呈现“内”、“外”关系。两个不同的单卦，配合成为一个重卦，彼此具有内外的位置关系。

同样，“泰”卦也可以看成内外关系。泰卦的《象辞》说：“内阳而外阴，内健而外顺，内君子而外小人。”阳健的君子居内，阴顺的小人在外，于是君子之道增长而大行，小人之道消退而隐匿，自然吉泰。

“家人”卦主张“男主外，女主内”，似乎不合时代潮流。其实组织成



员，有适合于对外的，也有适合于对内的，若是适才适用，当然有如家人般的和乐。

“否”、“无妄”、“明夷”、“涣”等卦，可以从内外关系来解说。

3. 异卦相重，呈现“前”、“后”关系。两个不同单卦，分居前后位置，构成一个重卦。

“蹇”卦“水”在前面“山”在后，所以《象辞》说：“险在前也。”前面遇到险阻，后面又有山艮止着，进退两难。这时候就应该反身修德，才是“处蹇之道”。

“需”卦“水”在前面“天”在后，同样是“险在前也”。具有创造力的人士，往前奋进，如果遇到险阻，就需要耐心等待，只要不折不挠，自然有突破的一天。

乘时得势，才是管理的要领。急躁冒进，不过是匹夫之勇。

4. 异卦相重，呈现“平列”的关系。两个不同单卦，放在平列的位置。

“无妄”卦“天”与“雷”并列，打雷的时候，说不定从天的哪一方打下来。这时候只好真诚无伪，才能防止意外。若是心存投机，不真不诚，恐怕难免无妄之灾了。

“噬嗑”卦“雷”与“电”并列，所以《说卦传》说：“雷作而威，电闪而明，则声光相合也。”中国人守法吗？答案是：“要看会不会被抓到。”于是“立法从宽、执法从严”或者“立法从严、执法从宽”都不符合我们的民族性。管理者明白“立法要简单、执法要彻底”的道理，不规定便罢，一规定就应该雷电并列，以收噬嗑之效。

“屯”、“师”、“小畜”、“履”、“同人”、“大有”、“豫”、“随”、“蛊”、“临”、“观”、“贲”、“剥”、“复”、“大畜”、“大过”、“咸”、“恒”、“大壮”、“晋”、“睽”、“解”、“益”、“夬”、“萃”、“升”、“困”、“革”、“鼎”、“渐”、“归妹”、“丰”、“旅”、“节”、“中孚”等卦，都可以当做平列位置来看。

5. 同卦相重，呈现重复的关系。两个相同的单卦相重，象征同一种事物的重复出现。

“离”卦“明两作”，交相辉映。人人“自爱”而“爱人”，管理者和被管理者都能够注重修己，组织的前途必然光明。

“坎”卦“重险”，象征“重叠有险”。天安置“不可升”的险阻，地设置山川丘陵的险境，管理也应该建立典章制度，以求安全有保障。

“巽”卦“风随风”，象征“重复地三令五申”。“不二过”十分困难，



管理者必须重复申命，再三告示，反复说明，才能够求其贯彻。

6. 两卦相重，配合成一个整体。不论同卦或异卦，构成重卦以后，只表示一种事物，不再区分为上下、前后或平列的位置关系。

“噬嗑”卦也可以看成一个“上止下动”的嘴巴，中间含有“一”物，形成“颐中有物”。口中有东西，就要噬以嗑之，像“嗑瓜子”一般，把它嗑碎，才能吃得消化。管理方案执行时，遇着抗拒，也应该适当教化，否则就要运用“严罚”的非常手段，以合乎噬嗑之道。

“乾”卦象征完整的“天”，“坤”卦象征完整的“地”，“艮”卦象征一大群“山”，“兑”卦象征一大片“泽”，“震”卦象征一阵子打“雷”。

“小过”卦(䷛)很像“一只飞鸟”，三、四两爻像鸟身，初、二、五、上四爻像鸟翼。鸟上飞则逆，下飞则顺，所以《系辞》说：“不宜上，宜下。”鸟向上飞时，鸟鸣的声音，仍然暂时留在下风处，告诫管理者不可过分好高骛远，以免反而掉落下来。

管理要求绩效，然而并不是只能往高，不能向下。有时候退守比进取更为合适，这时候就不宜向上，只能向下以求顺吉。

卦的“象”和“位”，使我们从卦的“象征”和“位置关系”来预知“吉”、“凶”的可能。

但是，戴琯璋先生特别指出：大易除了要我们“明象位”之外，还要我们“重德业”。他说：“明象位、重德业是易学发展的两大主脉。”

戴先生认为大易的道德意识，相信我们主观的努力以及品德的修养，可以转化客观的情势。他说：“在现实中，面对成败得失、吉凶祸福，我们所能做的，是修养自己的品德，以加强因应的能力。”

当然，象位所显现的情势，往往不是当事人主观的意愿所能控制得了的。不过，品德良好的管理者，遇到有利的情势固然能够善加利用以自求多福，遇到不利的情势也可以善加利用来自求多福。这种强调以主观的道德转化客观的情势的传统，发展成为中国式管理的一大特质：管理与伦理合一。



管理者的第46课

管理者最好明白，品德修养可以帮助我们自求多福，也是一种不得不相信的道理。因为除此之外，我们还能够怎么样？明象位是大家用心，便能够做好的事情。但是事实证明，单凭明象位，还是不能够保证良好的效果。一切都对，仍然得不到预期的结果，那就是德业的问题。管理者重德业，实际上比明象位更加重要。品格的品字，由三个口字组合而成，表示大家的看法，足以决定一个人品格的高低。管理者平日给大家的印象如何？便是管理者品德的表现。众人有信心，事情容易达成。同样明象位，重德业的管理者，执行的结果势必更为良好。

大易对于卦爻吉凶悔吝的判断，实际上因人、因时、因地、因事而有所不同。其中人的因素，主要即在这个人或这群人的道德修养。例如“否”卦的六二爻辞，明确指出：“小人吉，大人否亨。”渺小人物委曲忍受，乃是自全之道，所以吉顺。伟大人物遭遇否世，虽然有志难伸，却也有其独特的主张，因此不为众议所惑乱而亨通。

同样一种情势，各人的修养不同，会采取不一样的因应措施。管理者辨明自己所处的象位之后，由于个人德业的差异，导致不同的决策，一切祸福其实都是自己所造成的。

现代环境多变，因此什么时候要出现危难，殊为难料。管理者处于这种多变化、难预料的时代，更加需要坚定“好心有好报”的信念。凡事凭良心，好像历久弥新，又成为现代化经营管理的最佳保障。

六十四卦各有不同象位，无论居于哪一卦，处于何种象位，德业的力量，都足以逢凶化吉，吉上添吉。管理者重视修己安人，自然可以有效因应各种情境的变化。

大易由占筮走向义理，即是从相命、占卜、堪舆等“小用”进入管理与伦理相结合的“大用”。

“积善之家，必有余庆；积不善之家，必有余殃。”这应该是管理者必须具备的信念。

三、吉凶的趋避

围棋大国手吴清源先生，有一次和国学大师钱穆先生晤谈。钱先生问吴先生：“有没有找到一套永远会赢的棋谱？”

吴大国手摇摇头，说：“说实在的，还没有找到。”



钱大师笑着说：“我倒有一套必定不会输的棋谱。”

吴先生问：“能不能说出来听听看？”

钱先生轻松地回答：“不下。”

这一套永远不败的哲理，能不能应用在管理上？让我们先来看看《易经》的说法。

大易对于成功或失败，分为吉、凶、悔、吝、无咎等五个基本断语。而所以产生这些结果，依据《系辞·下传》所说“吉凶悔吝者，生乎动者也”，都是由于“变动”而发生的。变动包含动和静，所以吉凶悔吝生于动静之间。

《系辞·下传》又说：“变动以利言，吉凶以情迁，是故爱恶相攻而吉凶生，远近相取而悔吝生，情伪相感而利害生。”一切吉凶无不伴随着人的七情六欲而来。只要人的情绪有了爱恶、喜憎的变化，吉凶就会随之产生。

这样说来，人的意志才是决定一切吉凶的真正原因。由此可见人的命运掌握在自己手中。

管理者的第 47 课

管理者最好明白，大易“动”的概念，是经由阴阳消长，遵循万物生息的规则，因而产生吉凶的结果。只要人的情绪，发生爱好或憎恶的变化，这种意志所产生的力量，便足以左右吉凶，影响可能呈现的结果。有志者事竟成，心想事成，都在说明人的意志力，实在十分坚强。大抵人处于顺境的时候，难免得意忘形，以致理性逐渐退化，而被感性的反应所取代。而感性是不可靠的，凭此做出不正确的选择，便由泰而否，由吉而凶了。所以时时警觉，常常警惕，不让自己的七情六欲，随兴而生。换句话说，多问应不应该，少问甚至于不问喜欢不喜欢，是自求多福的安全途径。

然而衡诸实际情况，我们总觉得“人生不如意事，十常八九”。难道我们的意志，愿意如此吗？

围棋可以“不下”，以永保不会输。管理能够“不下决策”吗？即使不下决策，也不能永保不会输。

天地之间，有一种变动的法则，《系辞·上传》说：“一阴一阳之谓道。”阴（--）象征天地阴柔之气，阳（一）象征天地阳刚之气；宇宙天地的变动，便是这阴阳二气的消长所造成。阳气极盛时，阴气消失，称为



老阳 (☰)；然后物极必反，阳气渐衰，而阴气渐长，即为少阴 (☷)；接着阴气极盛，阳气消失，成为老阴 (☷)；同样地物极必反，阴气渐消，而阳气渐长，便是少阳 (☴)；少阳再次变成老阳，如此周而复始，构成循环不息的宇宙变动，如图 9-3-1。

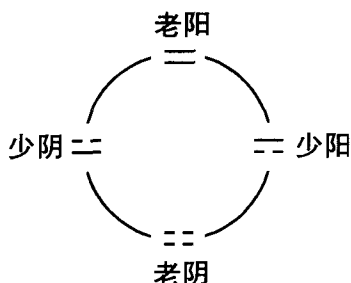


图 9-3-1 周而复始的变化

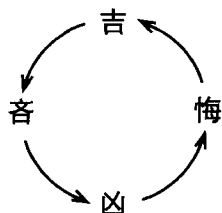


图 9-3-2 吉凶的循环

人生的变动，和宇宙变动相似：处于吉顺的时候，难免由于一切顺利而放纵、骄傲，更因“满招损”而导致若干失误；犯了“小疵”之后，往往不能立即补过向善，却借口各种理由，以资搪塞，或者嘴上说要改过，却依然故我，于是小过失变成大错误，由“吝”而“凶”。“吝”字从口，意思是“找借口”或“口头上改过而无实际行动”。请看多少公司，都是获得同业第一之后，口气大，眼界高，因而招致过失；之后，主事者并不悔改，却文饰失误，乱找借口，形成“吝”的情况。于是继续犯错，而坠入“凶”境。

“凶”象一到，这才从心里警惕，所以“悔”字从心，表示“心里忧虞”；从而积极改过向善，渐渐显现吉顺的现象。如图 9-3-2。

《系辞·上传》说：“吉凶者，言乎其失得也。悔吝者，言乎其小疵也。无咎者，善补过也。”大易所说的吉凶，主要在指得失，而不是现代所说的善恶。高怀民先生说：“后人言‘吉’、‘凶’，多从《说文解字》，以‘善’、‘恶’为解，但是大易的‘吉’、‘凶’，应该是指‘得’、‘失’。”



他认为大易中所说的“善”，是以“生生”为义。由于易道无“不生”，所以大易不说与“善”相对的“恶”。道的流行，并无“吉”、“凶”之分，是一种“无吉无凶”的状态。大易说“吉”、“凶”，系以人为立场。“吉”为“得”，意思是“有所得”，说明“人如果顺乎易道行事，容易行得通而有所得”。“凶”为“失”，意思是“有所失”，说明“人若是违背易道行事，就会行不通而有所失”。《系辞传》中几次提及“自天佑之，吉无不利”，为什么“吉无不利”上面，要加上“自天佑之”呢？因为顺从易道的缘故。

决策者体会“自天佑之”，时时警觉地“顺易道行事，不违易道而行”，便能够“吉无不利”。

“悔”和“吝”意指犯小过失，所以说“小疵”。《系辞·上传》又说：“悔吝者，忧虞之象也。”人犯了小过失，总觉得可忧而有所顾虑。但“悔”字从心、“吝”字从口，前者内心忧虞而思补过，后者口头宣称而不善补过，或借口若干理由而不愿承认过错。

至于“无咎”，是指有了“悔”、“吝”之后，真正付诸实际的行动，切实补过，当然可以“无咎”。

如果人生行事，必然依循“吉”、“吝”、“凶”、“悔”的定律，那么人的意志，又有何用？决策的良窳，又有什么不同？

《系辞·上传》说：“忧悔吝者存乎介。”高怀民先生指出“介”的意思是“人应当在正邪初动的微细处，小心谨慎地分辨清楚”。

他认为“吉”、“凶”、“悔”、“吝”的关系，可以调整为一条直线，如图 9-3-3，“吉”、“凶”分居两端，而“悔”、“吝”处在中间。“悔”、“吝”虽然同属“小疵”，却是一趋吉，一趋凶，大不相同。他说：“悔与吝固然是小过失，但小过失往往是大过失的前奏；而且愈是小过失，愈容易被忽略。所以要想不造成后来的大过失，便要在小过失上下功夫。”

吉 ←——— 悔、吝 ———→ 凶

图 9-3-3 吉凶调整成一直线

决策者动静之间，若是时刻“存乎介”，在正邪初现时立即由悔生吉，便可以避免由吝生凶。这样，吉吝凶悔的循环律，就被由悔生吉所取代，可以立于不败之地了。任何决策，难免有小疵，应该由心中的悔，代替口头的吝。换句话说，决策者做好任何决策，最好马上思考：“这样一来，可能有哪些会后悔的小疵吗？”



凡事“后悔在先”，避免事后的后悔。“后悔在先”，意即事先避免可能产生的后悔，因而顺吉运行。

“悔”、“吝”、“凶”事实上都称为“咎”。因为“咎”即“过失”，而“悔”、“吝”、“凶”都是程度上有所差异的过失。“无咎”的意思固然是“没有过失”，但是《易经》提出“无咎”的概念，高先生认为“隐约中可使人意会到大易并不严于一个人必不犯过，而着力于应在犯过后补过”，能“善补过”便是“无咎”。他说：“事实上，做为一个人，是不能不犯过失的；人生在世，如果想有所作为，犯过是不可避免的，犯过在某种情况下是经验的吸收，是有益的。但犯过而不知补过，或知过而故意犯过，便成了人格上的戕害。”

善补过的起点，在于“悔”。《系辞·上传》说：“震无咎者存乎悔。”人非圣贤，孰能无过？能够震惧悔改，也就可以无咎了。

那么，管理者力求“反败为胜”，便是无咎了？这倒不然。因为“败”已经“凶”，是“大过失”。而“立于不败之地”，虽然免不了小败，只是“悔”、“吝”的“小过失”。管理者仍须本着“立于不败之地”的信念，遇有小疵，立即善补过，不可存心“反败为胜”，非见着“凶”象，不肯悔吝，那就是典型的“不见棺材不掉泪”。

无咎不可能完全没有过失，但是事先谨慎地防范，力求零缺点，便能无咎。

阮瑞初先生认为凡人皆有感性及理性，而吉、悔属理性，凶、吝属感性。他指出：一个人处在吉顺的环境，常会招致恨辱，而恨辱即吝。吝的时候，如果执迷不悟，终必成凶，这是感性的反应。凶的时候，常能省悟而有悔，悔则来者犹可追，重新到达吉境，这是理性的发扬。但是一个人想保持常吉，必定不能循感性的路径，却应该以理性胜感性。

怎么才能够以理性胜感性呢？六十四卦之中，惟有“谦”卦（䷎）六爻皆吉，告诉我们时时“恭敬有礼，虚怀而不自满”，则悔吝凶不致近身，可永保常吉。任何事情都可能做得过分，只有谦虚永远不致如此。有人说“过分谦虚是虚伪”，应该改成“不诚实的谦虚是虚伪”才对。

立于不败之地，并不是不做决策，而是动变之时，无论动或静，都要辅之以谦德，来挣脱吉、吝、凶、悔的必然律，用理性来避免吝、凶，以先悔而非后悔来常保吉顺，如图9-3-4。朱华进先生认为人之所以处于吉顺而终生吝，甚至招凶的原因，在“逞其感官欲望的满足而忘却天理良知”。他把“谦”字置入吉悔之间，指出人能以谦持心，所谓“能谦则能悔”，



能悔即处处省悟、时时省悟，如此则天理良知永存胸臆，不被蒙蔽。决策者能以谦持心，对人能够退让、容纳，对事能够诚意、尽心，对物能够顺性、明理，就不致逞其感官欲望的满足，一切秉公处理，奋力开拓，自然可以无咎。

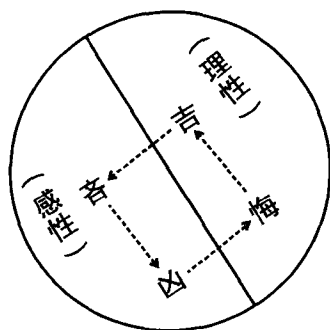


图 9-3-4 以理性避免吝凶

我们常说：“同样决策错误，如果决策者大公无私，大家比较容易谅解；若是决策者存心为己，逞一己的私心，那么，大家就很难原谅他。”可见我们深受易理的影响，明白“人很不容易灭绝欲望”。管理者应该修持清纯的功夫，愈谦愈悔、愈悔也愈谦，达到公正无私的境地，大家才可以充分地信任他。

由于“人生不如意事，十常八九”，如果如意时不遵循“持盈保泰”的道理，却因吉而悦乐，只知“饱暖思淫欲”而愈求其感官欲望的满足，势必因而生吝；此时如仍执迷不悟，必招来凶祸。一般人凶未到之前，多找理由规避责任必待凶祸临头，这才后悔不已，下决心去人欲而存天理，才逐渐恢复吉顺。如意的吉时，已经很少，再不加珍视，任其由吝转凶，难怪连十分之一二的如意，也会瞬间即消失了。

管理者深明此理，必须时时注重“谦”的修养，以挣脱人生吉、吝、凶、悔的必然循环律，走上持盈保泰的不败大道。

但是，谦虚礼让的修养，毕竟不是一朝一夕可以完成的。中国的老板们，当干部给他提出好点子时，多半会模棱两可地回答：“这样好吗？不好啦！不过你如果认为好，去做，没有关系。”乍看起来，这样的老板简直莫名其妙，根本不负责任。其实，这种话的用意十分清楚：“你的点子好不好，我不是神仙，无法判定。至于可行不可行？希望你仔细研究研究，如果可行，去做；若是不可行，不要做。”目的在提示干部，永远要



“谦虚”，一步一步去深入了解，随时调整，而不是做或不做。

再说得清楚一些，点子好或不好，是变动的，惟有注意时势的转移，认真调整步伐，才有成功的可能。可行性的评估固然很重要，如何将可行性很高的计划切实有效地执行，更为大家所关切。而此时“谦”德的发扬，乃是不败的保证，毕竟吉凶生于动静之间，不可不慎。

四、德业的影响

戴琰璋先生率直指出：明象位、重德业是易学发展的两大主脉。这两条主脉，发端于《易经》，贯穿于春秋，而结穴于《易传》。象位指卦象与卦位；两者虽然密切相关，却也不是不可分离的两个观念系统。卦象可以与卦位配合，也可以不与卦位配合。凭借卦象，我们可以从卦中洞察事物生成或发展的规律，也可以从事物省悟卦所蕴涵的生生变易之道。就算没有卦位的配合，卦象仍然可以发挥与事物交通互感的功能，有助于我们明白卦所揭示的道理。

譬如乾卦（☰☰），所代表的象，唐华先生就归纳成下列四种，如表9-4-1。

乾的表象	至大至刚的象，为由无始到有始的象
	运行不息的象，为纯粹不杂的象
	生机充实的象，为统天地万物的象
	虚无藏灵的象，为万有基本的象

表 9-4-1 乾卦所代表的象

至大表示无穷大，无所不包，无所不在，大到其大无外。至刚代表坚不可破，久不能灭。最始指先天的元气，循环而无始终。对乾的本体来说，无是无限的有，而有则是有限的无。

运行不息的意思，是乾这个象，具有自强不息的作用。乾的本体看不见，但是运行不息的作用是看得见的。纯粹不杂的纯阳精华，已经到了“止于至善”的境界。

生机指万物的生命，是从乾阳（一）这微忽的灵光，入于坤阴（--）这一小团的祖气，而成坎水（☵）。也就是“一”进入“--”之中，才产生万物的生机。充实的意思，是乾卦的内卦和外卦都是实的，并呈现阳刚之美。乾统御万物，包举宇宙，是一种“至尊”的象。

乾象既然充实，为什么又“虚无”呢？因为乾的动可以生万有，而静



则返于虚无。从无象中来，又入无象中而去。阳统御阴，所以积阳为乾（☰☰）、积阴为坤（☷☷），阴阳的变化，才是万物万象的根本。

伏羲氏仰观于天，看到天空的象，也就是日月星辰，都能够发光。乾卦三横，最早画成三竖（|||），象征天上的三道光。再俯察于地，看见许多土石重叠的象，坤卦（☷）最早画成|||，便是实际的素描。

坤卦的象，唐华先生同样归纳出四种，如表 9-4-2。

坤的表象	至柔至顺的象，为凝聚成物的象。
	孕育长养的象，为博厚载物的象。
	含弘光大的象，为利用厚生的象。
	退藏归寂的象，为万物生灭的象。

表 9-4-2 坤卦所代表的象

乾卦和坤卦，都由六爻构成。爻的意思是效法。效法宇宙万事万物的象，来调整我们人的行为。观看象的动态，爻就随着产生变化。乾坤两卦的阴阳爻，是六十四卦的基本爻。六十四爻变动不停，生生不息。

按照序卦的排列，剥卦（☶☷）为第二十三卦，复卦（☷☶）则居于第二十四卦。剥卦五阴居下，一阳居上，象征阴盛阳衰，天道将穷，即将成为纯阴的黑暗时代。剥的意思，是小人得意，剥削君子；而君子遭受迫害，已经到了不能自保的地步。这种小人道长、君子道消的衰落现象，要想加以扭转，仅凭等待小人自然退位是不可能的，必须依靠君子积极地设法抑止小人的进退，才能奏效。人事的变化和自然界草木的荣枯，并不相同。历史上周朝和秦朝，同样建立大一统的天下，然后都归于灭亡，看起来和草木的荣枯，道理是一样的，有荣必有枯，有兴即有亡；但是周朝传了三十世，历时七百多年。秦朝只传二世，不过十三年的时间便灭亡了。可见人事的运用，除了天地自然之外，还有人的心，也至关重要。

心是什么？唐华先生认为心是人类及所有生物的一种活动的表现。尤其是我们人类，所有思想、反省、筹划、决断、记忆、想象和推理，总称为心。人类如果没有心，对于所遭受的周围环境没有认识，就没有办法改造自己、调整自己，使自己适应新的环境，向环境挑战，也就没有勇气活下去。我们人类在任何环境，都应该发挥心的力量，勇敢地面对现实，坚定地活下去；不能够轻易寻死、不想活了。

《大学》说：“心不在焉？视而不见，听而不闻，食而不知味。”有心，才有一切；没有心，也就没有视、听、食的感觉。宇宙可以说是我们心灵



中的宇宙；没有心，宇宙就算存在，对我们来说，也等于并不存在。

复卦（䷗ ䷗）五阴居上，一阳居下，象征一阳复始，像朝阳那样，越上升越光明。复的意思是往而复回。地气极阴，而又复阳，原本是天地自然的现象。有如君子获得转机，可以有所作为，当然要善加把握，不能错过。

我们看剥卦的爻辞，如表 9-4-3。其所表现的态度，大多十分凶狠，表示小人得志，对君子毫无忌惮，狠心敌对，以消灭君子为目标。但是复卦的爻，则完全相反，表示君子并不存心报复，如表 9-4-4。

上九	———	硕果不食，君子得舆，小人剥庐。
六五	— —	贯鱼以宫人宠，无不利。
六四	— —	剥床以肤，凶。
六三	— —	剥之无咎。
六二	— —	剥床以辨，蔑贞凶。
初六	— —	剥床以足，蔑贞凶。

表 9-4-3 剥卦爻辞

上六	— —	迷复，凶，有灾眚。
六五	— —	敦复，无悔。
六四	— —	中行独复。
六三	— —	频复，厉无咎。
六二	— —	休复吉。
初九	———	不远复，无祇悔，元吉。

表 9-4-4 复卦爻辞

君子和小人不同，在于能够反求诸己，认为小人之所以得意，原本是君子不够自强才给予小人滋长的机会。君子立志恢复正常的状态，一旦获得机会，也不会对小人施以报复，却全力、全心求自己的德业健全，也就是以己心配合天地的心，使天下归仁。



管理者的第48课

管理者最好明白，我们重视信仰，并不一定需要宗教。管理者面对的是不同宗教信仰的人员，不可能也不必要在宗教方面大做文章。宗教信仰，不过是个人自由的选择，不要跟组织连在一起。西方人有国教，全国人民信奉同一宗教。我们并没有国教，一家人各信各的，不信也无妨。我们所重视的信仰是对上天（或称老天，昵称老天爷）的信心，相信凭良心做人处事，一定可以获得天的保佑，这种信心，和宗教扯不上关系，也不容许任何一种宗教，把它据为己有。我国古圣先贤，并不在意世界究竟是什么，却十分专注于在这个世界当中，人应该如何行动，因此给予老天十分崇高的地位。人必须努力，但一定要遵守天命。对天的信仰，不是宗教，也不是迷信。

天地的心，就是我们的心。我们的心，原来是善的，后来由于气质不纯而产生私欲，才有了恶心。要恢复本来的善心，只有用水来清洗。所以坎卦（䷜）的卦辞说：“习坎，有孚，维心亨，行有尚。”习是习惯，在险难中安之若素，才是不忧不惧的君子。有孚指诚信，处在险难的时候，心念一定要诚信，心胸开朗，才不致惊慌失措，才能够履险如夷，逢凶化吉，所以说“维心亨”。这样的行为，当然可贵，够得上称为“行有尚”，“有尚”便是可贵的意思。

洗身可以淋水，洗心必须内省。复卦的用意，在复天地的初心，而天地的初心，便是人的善心。《易经》所说的君子，是指有德的人，而小人则是败德的人。可见人与天地合德，与日月合明，必须勤求善道，勉力于德业，才能够不断精进，成为堂堂正正的君子。

大易管理

——中国式管理的真谛

第十篇 《易经》与电脑



现

代化管理，电脑已经成为不可或缺的重要工具。电脑化的必要性与重要性，相信大家都十分清楚。但是电脑和《易经》的关系，则未必十分明白。我们既然运用大易的道理来实施管理，对于《易经》与电脑的关系，当然也应该有所了解。

《易经》是我们老祖宗几千年前留下来的智慧，主要在阐明宇宙生成及变化的道理。虽然关于它的创造者是谁，众说纷纭，但相信必然是位大智慧者。可惜受限于当时的文化及科学环境，使得当时的创造者很难用清楚明白的话，来说明其中的道理，以致《易经》虽然流传数千年，历代的看法与见解，始终纷争不断。所幸现代环境，日益进步的科技使我们具备了更清楚诠释《易经》的能力，尤其是电脑的发明。

许多人都知道电脑采用二进制（Binary System）的原理，而数千年前的《易经》，就是用二进制作为推演的基础。为什么阴、阳两仪所表现的二进制，便能创造出变化万千的娑婆世界？在没有电脑之前，人们实在很难想像其中的原理。但在电脑发明以后，我们便能清楚了解。电脑中的0与1，便是《易经》中的阴与阳。在电脑作业上，0表示电流未通过，1表示电流已通过。反应在屏幕上，0表示没有发亮，1则表示发亮。假如我们在屏幕上看到一朵美丽的花，仔细加以分析，其实只是一堆发光与未发光的细小点点，所组合而成的花样。不过仅凭亮与不亮，只能创造出黑白的画面。就像电脑刚开始问世时，只有黑白的影像。但是当屏幕上的每一个点点，所连结的是一连串二进制的数字时，屏幕上的点点，便可以展现出不同的颜色。原本黑白的花朵，立即变成色彩缤纷。创造《易经》的人，在数千年前便已知道现代电脑的原理，知道单纯只有阴与阳，根本无法展现花花世界；因此必须让更多的阴与阳重组，才能展现出变化的世界。

老子说，道生一，一生二，二生三，三生万物，万物负阴而抱阳，冲气以为和。这段话所指的，便是《易经》利用阴阳创造万物的过程。万物看起来各有不同，却无一不是众多的阴阳组合而成。大易说明孤阴不生、独阳不长，纯粹的阴与阳无法创造万物。古人没有电脑，无法想象《易经》的原理。现代的电脑，速度与功能强大；甚至创造出来虚拟实境，让人置身其中，几乎分不清楚真假，原因便是电脑所应用的，正是宇宙创造万物的阴阳原理。假如我们能够更加了解《易经》的内容，便能掌握事物变化的道理，进而趋吉避凶。



一、二进制所表示的六十四卦

17 世纪末，德国科学家莱布尼兹（Gottfried Wilhelm Von Leibniz）发明二进制。他的朋友从北京寄了一本《易经》，给他做参考。他研究得很有兴趣，同时也知道比他早五千年，中国就有人在应用二进制。他在写给一位神父的信中说：“伏羲氏掌握了文字、数字与科学方法的钥匙，我真希望有幸能做中国人！”

我们在日常生活当中，大多运用十进制。基本的记数原理，便是第一位数字由一记到十时，就在第二位记上 1。这时第二位的 1，和第一位的 0，成为 10，也就是十。

第一位的单位是 10^0 ，第二位的单位是 10^1 ，第三位为 10^2 ，第四位即 10^3 ，这样类推下去，可以推到 10^n 。

二进制的记数原则，和十进制的道理相同。第一位的单位是 2^0 ，第二位为 2^1 ，第三位为 2^2 ，一直推到 2^n 。

现在先应用二进制来表示八个单卦。

我们指定（--）为 0，而（—）为 1。每一个单卦，各有三个爻。这三个爻的符号，改用数字来表示，列举如图 10-1-1：

☷ 坤的三爻，由下而上，即为 000。

☶ 艮的三爻，由下而上，便是 001。

☵ 坎的三爻，由下而上，成为 010。

☴ 巽的三爻，由下而上，即是 011。

☳ 震的三爻，由下而上，便成 100。

☲ 离的三爻，由下而上，即为 101。

☱ 兑的三爻，由下而上，成为 110。

☰ 乾的三爻，由下而上，即成 111。

图 10-1-1 八卦的二进制记数

我们依二进制的计算方法，可以算出八个单卦的代表数字，说明如下：

☷ 坤为 000，其代表数为 0。 $(0 \times 2^2 + 0 \times 2^1 + 0 \times 2^0 = 0)$

☶ 艮为 001，其代表数为 1。 $(0 \times 2^2 + 0 \times 2^1 + 1 \times 2^0 = 1)$

☵ 坎的 010，其代表数为 2。 $(0 \times 2^2 + 1 \times 2^1 + 0 \times 2^0 = 2)$

☴ 巽的 011，其代表数为 3。 $(0 \times 2^2 + 1 \times 2^1 + 1 \times 2^0 = 3)$



☳震的 100，其代表数为 4。 $(1 \times 2^2 + 0 \times 2^1 + 0 \times 2^0 = 4)$

☲离的 101，其代表数为 5。 $(1 \times 2^2 + 0 \times 2^1 + 1 \times 2^0 = 5)$

☱兑的 110，其代表数为 6。 $(1 \times 2^2 + 1 \times 2^1 + 0 \times 2^0 = 6)$

☰乾的 111，其代表数为 7。 $(1 \times 2^2 + 1 \times 2^1 + 1 \times 2^0 = 7)$

刚好和先天八卦所说：乾一，兑二，离三，震四，巽五，坎六，艮七，坤八，方位完全相同，如图 10-1-2：

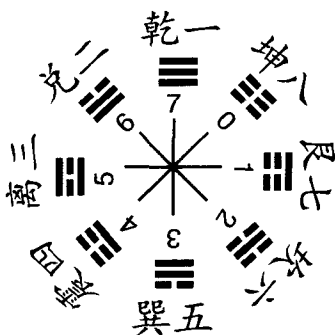


图 10-1-2 二进制符合先天八卦

如果用二进制来表示重卦，道理和单卦相同，六爻的计算，以上九为 $2^0 = 1$ ，九五为 $2^1 = 2$ ，九四为 $2^2 = 4$ ，九三为 $2^3 = 8$ ，九二为 $2^4 = 16$ ，而初九为 $2^5 = 32$ ，兹说明如下。

☰☰ 乾的六爻，由下而上为 111111。

$$1 \times 2^5 + 1 \times 2^4 + 1 \times 2^3 + 1 \times 2^2 + 1 \times 2^1 + 1 \times 2^0 = 32 + 16 + 8 + 4 + 2 + 1 = 63$$

在六十四卦中的序号为 63。

☷☷ 坤的六爻，由下而上为 000000。

$$0 \times 2^5 + 0 \times 2^4 + 0 \times 2^3 + 0 \times 2^2 + 0 \times 2^1 + 0 \times 2^0 = 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 = 0$$

在六十四卦中的序号为 0。

☶☶ 剥的六爻，由下而上为 000001。

$$0 \times 2^5 + 0 \times 2^4 + 0 \times 2^3 + 0 \times 2^2 + 0 \times 2^1 + 1 \times 2^0 = 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 1 = 1$$

在六十四卦中的序号为 1。

☵☵ 比的六爻，由下而上为 000010。

$$0 \times 2^5 + 0 \times 2^4 + 0 \times 2^3 + 0 \times 2^2 + 1 \times 2^1 + 0 \times 2^0 = 0 + 0 + 0 + 0 + 2 + 0 = 2$$

在六十四卦中的序号为 2。

☱☱ 观的六爻，由下而上为 000011。



$$0 \times 2^5 + 0 \times 2^4 + 0 \times 2^3 + 0 \times 2^2 + 1 \times 2^1 + 1 \times 2^0 = 0 + 0 + 0 + 0 + 2 + 1 = 3$$

在六十四卦中的序号为 3。

䷏ 豫的六爻，由下而上为 000100。

$$0 \times 2^5 + 0 \times 2^4 + 0 \times 2^3 + 1 \times 2^2 + 0 \times 2^1 + 0 \times 2^0 = 0 + 0 + 0 + 4 + 0 + 0 = 4$$

在六十四卦中的序号为 4。

䷢ 晋的六爻，由下而上为 000101。

$$0 \times 2^5 + 0 \times 2^4 + 0 \times 2^3 + 1 \times 2^2 + 0 \times 2^1 + 1 \times 2^0 = 0 + 0 + 0 + 4 + 0 + 1 = 5$$

在六十四卦中的序号为 5。

䷌ 萃的六爻，由下而上为 000110。

$$0 \times 2^5 + 0 \times 2^4 + 0 \times 2^3 + 1 \times 2^2 + 1 \times 2^1 + 0 \times 2^0 = 0 + 0 + 0 + 4 + 2 + 0 = 6$$

在六十四卦中的序号为 6。

䷋ 否的六爻，由下而上为 000111。

$$0 \times 2^5 + 0 \times 2^4 + 0 \times 2^3 + 1 \times 2^2 + 1 \times 2^1 + 0 \times 2^0 = 0 + 0 + 0 + 4 + 2 + 1 = 7$$

在六十四卦中的序号为 7。

䷎ 谦的六爻，由下而上为 001000。

$$0 \times 2^5 + 0 \times 2^4 + 1 \times 2^3 + 0 \times 2^2 + 0 \times 2^1 + 0 \times 2^0 = 0 + 0 + 8 + 0 + 0 + 0 = 8$$

在六十四卦中的序号为 8。

䷊ 艮的六爻，由下而上为 001001。

$$0 \times 2^5 + 0 \times 2^4 + 1 \times 2^3 + 0 \times 2^2 + 0 \times 2^1 + 1 \times 2^0 = 0 + 0 + 8 + 0 + 0 + 1 = 9$$

在六十四卦中的序号为 9。

依此类推，䷦ 蹇为 10，䷴ 渐为 11，䷽ 小过为 12，䷶ 旅为 13，䷞ 咸为 14，䷶ 遯为 15，䷆ 师为 16，䷃ 蒙为 17，䷜ 坎为 18，䷺ 涣为 19，䷧ 解为 20，䷿ 未济为 21，䷮ 困为 22，䷅ 讼为 23，䷭ 升为 24，䷫ 蛊为 25，䷯ 井为 26，䷶ 巽为 27，䷟ 恒为 28，䷱ 鼎为 29，䷛ 大过为 30，䷵ 姤为 31，䷗ 复为 32，䷒ 颐为 33，䷔ 屯为 34，䷩ 益为 35，䷲ 震为 36，䷔ 噬嗑为 37，䷐ 随为 38，䷘ 无妄为 39，䷄ 明夷为 40，䷌ 贲为 41，䷾ 既济为 42，䷤ 家人为 43，䷶ 丰为 44，䷝ 离为 45，䷰ 革为 46，䷌ 同人为 47，䷒ 临为 48，䷨ 损为 49，䷻ 节为 50，䷵ 中孚为 51，䷵ 归妹为 52，䷢ 睽为 53，䷌ 为 54，䷌ 履为 55，䷊ 泰为 56，䷌ 大畜为 57，䷲ 雷为 58，䷌ 小畜为 59，䷌ 大壮为 60，䷌ 大有为 61，䷌ 夬为 62。与伏羲氏所订的方位，完全吻合，如图 10-1-3。

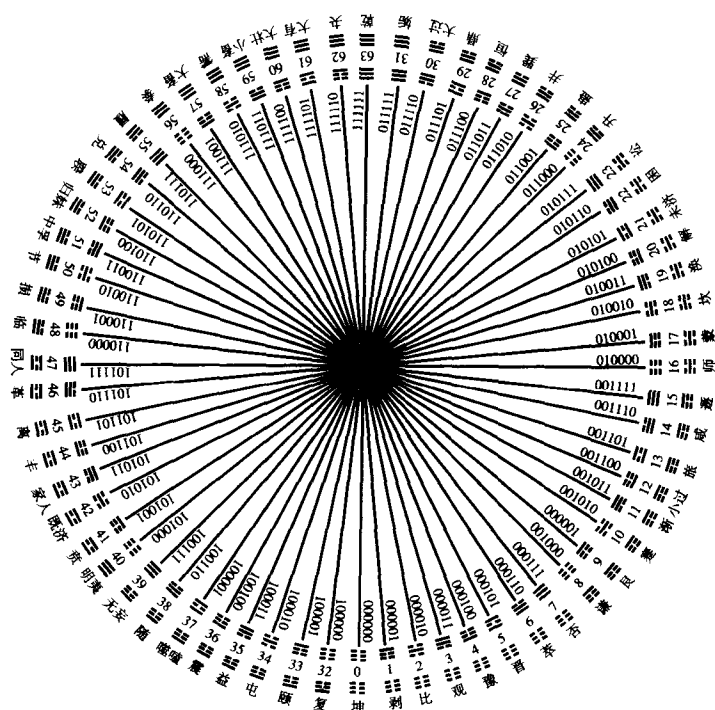


图 10-1-3 二进制六十四卦序符合伏羲所定方位

管理者的第 49 课

往昔学《易经》的人，想要把六十四个重卦整批写下来，必然十分困难。现在有了二进位的方法，用来厘定卦序，那就容易得多。管理者最好明白，凡事都应该寻找良好的方法，以增进效益。电脑的 0 与 1，大易的阴与阳，都在表示关（OFF）开（ON）、阴阳、目标、动静、盛衰、消息、屈伸、进退、冷热、涨缩、寒暑、日夜、晴雨、燥湿、长短、大小、多少、老幼、男女、雄雌、前后、左右、高低、厚薄、快慢、缓急、轻重、浮沉、升跌、明暗、强弱、软硬、缺全、上下、来去、是非、利害、盈亏、喜怒、哭笑、美丑、穷富、好坏、智愚、得失、祸福、虚实、优劣、胜败、荣辱、尊卑、贵贱、聚散、顺逆、断连、通碍、分合、有无、善恶、正反、变常、增减、苦乐、里外、生灭、垢净等等，两两相对待的二进制。如何在两者之中，找出兼顾并重的方法，才是妥善、合理的方法。



二、把电脑的 0 与 1 变成哲学

发明二进制的德国数学家莱布尼兹，曾经赞叹《易卦》说：“啊！伟大的八卦！”事实上，八卦所包涵的，不只是二进制，更进一步包含了宇宙间的一切。一般人总认为电脑的 0 与 1，相当于《易经》的阴和阳。至少电脑的 0 与 1 不可能互变。0 是 0，而 1 就是 1。然而《易经》的阴阳，却显然能够互相变换。阴能变阳，阳也能够变阴。

我们暂且用电脑的概念来看《易经》，0 的符号代表关，1 的符号代表开。太极在混沌未开时，为（--）为关，也就是●（黑）或 0，太极在开的阶段，为（—）为开，也就是○（白）或 1。

管理者的第 50 课

朱子早已指出：“无极”并不是“太极”之外，或者超越“太极”的东西。反过来说，“太极”也不是“无极”之外，或者超越“无极”的东西。“太极”和“无极”的契合，表现在管理者的“领导”和“组织”。公司是人的聚合，主持人选人、用人的理念，便是“无极”。组合在一起的人，领导出来的气氛，即为“太极”。不论是刚健积极，或者是柔顺消极，都是两仪的表现。管理者最好在创始事业的时候，便有明确的选人、用人政策，也就是具有“无极”的概念，以结合志同道合的人士。否则公司甫开张，便发现人的理念不相合，形成阴阳杂混的场面，很快就引起人事纠纷，而妨碍了正常的发展。

公司尚未正式开张之前，相当于混沌未开的太极时期。一旦开始运作，便分阴分阳，形成不一样的工作气氛。图 10-2-1 所示，便是公司开始时，所呈现的两种可能的工作气氛。

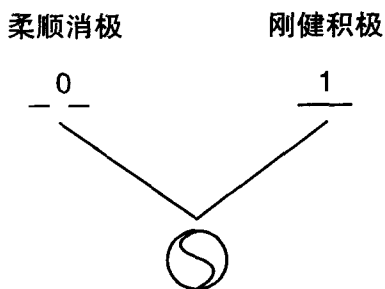


图 10-2-1 公司初创时的工作气氛



领导人看到公司的工作气氛，可能产生两种反应：一种是采取刚健积极的阳性领导，一种则是采取柔和消极的阴性领导。于是上司与部属互动的结果，产生四种可能的情况，如图 10-2-2。

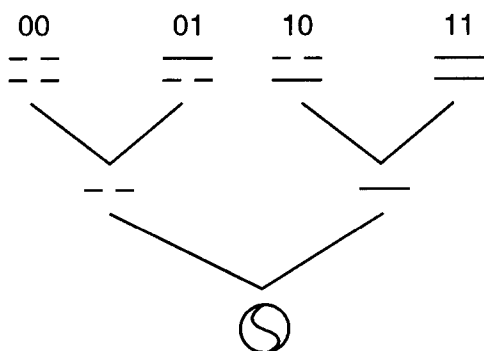


图 10-2-2 四种不同的工作气氛

我们分别赋予电脑编号，即为 11 (==)、10 (—)、01 (—)、00 (==)。组织逐渐发展，形成三个阶层以后，出现八种不一样的互动状态，如图 10-2-3。

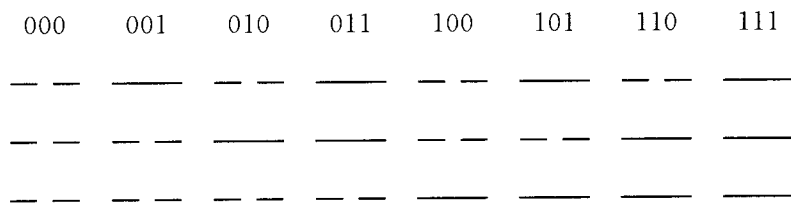


图 10-2-3 组织的八种可能的互动状态

如果将这些 000、001、010、011、100、101、110、111 输入电脑中，我们随时可以按键输出。但是这些数字呈现出来，也不过是一堆数字而已。因为电脑的 0 与 1，毕竟只是科学的数字，并未含有哲学的内涵。

有些人认为电脑胜过人脑，这是不了解两者的区别，才会如此猜测。20 世纪 50 年代，电脑出现的时候，许多人预测，电脑可以在十年内，把自然语言处理好。如今五十多年过去了，自然语言的复杂性与无限变化性，仍是电脑很难解决的难题。一个小婴儿凭着人脑，可以在短短两三年之内把母语学会，逐渐理解周遭的人，在说些什么，电脑却在这一方面，显得进展十分缓慢。

我们应该记得，第一台电脑于 1946 年春天，在美国诞生，称为



ENIAC。它本来只是一台计算器（Computer），由于记忆计算的能力十分惊人，大家才称它为电脑（Electric brain）。人们将第一次工业革命，说成机器代替人类的体力，是18世纪英国人瓦特（James Watt）发明蒸汽机而引起。第二次工业革命，则是机器代替人类的脑力，由这部 ENIAC 所造成。

但是，ENIAC 当时所用的商标，不折不扣是《易经》的图案，如图 10-2-4。



图 10-2-4 ENIAC 商标图案

电脑采用这样的商标，不外乎表示饮水思源；而我们却数典忘祖，轻易承认自己的人脑不如电脑，岂不可悲！

萧冬然先生早就指出：电脑之所以能够发明，主要是由于二进制数系的功用；而二进制数系的发明，又是由于八卦符号的启示。电脑的运算原理，就是“由太极而两仪，而四象，而八卦”的一些基本变化。

不过，如果要做到灵活运用《易经》的原理，我们还要特别加以注意。它的每一个名词、每一项法则，都不能够受字面意义的拘束。换句话说，应该做更为广义的解释。譬如乾卦的乾字，可以解释为天、君、父、天子、先王、王、国君、大君、大人、圣人、善人、君子、龙、马、首、健、直、严、道、德、先、始、高、老、远、不息、元、贞、包等等，而坤卦的坤字，则表示与乾相反的地、臣、妻、民、群、众、小人、母、妇、黄牛、牝马、身、恶、过、害、死、乱、夕、财货、顺从、后得、无成、有终、事业、庶政等等。

管理者运用电脑时，必须明白电脑的语言实际上十分简单，只有 0、1 两个；它所能提供的答案，即是简单明了的“是”或“非”。我们如果不会运用，不但不容易找出答案，而且很容易掉入“二分法”的陷阱而蒙受其害。

从《易经》的观点来看，1 就是太极。由 1 生 2，才演变出 0 与 1 这两



仪。太极从哪里来？从无极来。《易经》本来没有无极的说法，北宋时周敦颐依据华山道士陈抟的“无极说”，把“有生于无”的观念，放进他的《太极图说》，于是提出“无极而太极”的说法。

管理者的第 51 课

无极、太极的“极”字，究竟是什么意思？现代全世界的学术研究，盛行一种整体论。大家普遍认为受到西洋哲学一元论、爱因斯坦电磁波统一场的影响。殊不知大易所说的太极，正好是一种兼具广、狭两义的整体论。广义的太极，包含“大极了”和“小极了”两种可能，所以庄子说：“至大无外，谓之大一；至小无内，谓之小一。”太极就是大小两种极限，合起来仍然是太极。狭义的太极，则是天地未分之前，元气混而为一。宇宙的一切，都由太极而产生。极可以解释为极限和无限，管理者最好明白，当每个小组织（小一）绝对精确地达成大组织（大一）所赋予的任务时，便是无极和太极充分契合。这时候我们才真正感觉到“诚”的存在，诚是最大的组织力和执行力，不可忽视。

既然是无极，当然不可能用图像来表示。但是无极既然成为宇宙万事、万物、万象的根源，也就是一切的总根源，我们便称其为“原理”、“原则”。宇宙原本空无一物，所以蕴藏无限生机，具有无穷的潜在力量。经过不断发生、发展，最后又将空无所有。万事、万物、万象由“无极”来，又返回“无极”，所以用“零”来表示，不得已画成一个圆圈（O），聊充记号，如图 10-2-5。



图 10-2-5 无极图

无极所蕴藏的生机，表示相对而矛盾的潜在力量互相运作。在阴阳未判的混沌时期，称为太极。无极的无法看到、不容易被觉察的作用，还没有产生具体的现象，即为太极。

不论如何，总算已经开始，所以伏羲氏用一来表示，如图 10-2-6。



图 10-2-6 无极而太极

一从无极（O）冲出，便出现相对的--，这时候阴、阳相对峙，便成



为两仪，如图 10-2-7。

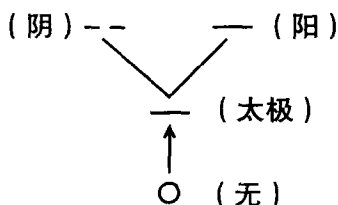


图 10-2-7 太极生两仪

这些对于阴阳的哲学思考，对管理者有很大的助益，不宜忽视。

三、应用 0 与 1 的哲理做决策

管理者面对错综复杂的现象，深知时时刻刻都可能产生变数。这种忧患意识，使管理者难以真正放下心来，不忧不惧。总是一天到晚都怀着担心害怕的心情，好像时刻都在等待、盼望意外的来临、灾难的发生。万一心想事成，岂不是自寻烦恼？

我们能不能抱持“有事不怕事，无事不惹事”的心情，不自我干扰，让自己思虑清静而不生杂念，也就是处于无极的状态？

管理者明白管理就是修己安人的历程，而修己的主要功能，即在不干扰他人，也不干扰自己。

然而，修己的目的，并不是独善其身，却应该发挥一己的力量，担负应负的责任，以求安人。所以遇到问题，或者发现有任何风吹草动的差异性时，心中便开始动念，进入太极状态。

管理者的心思，由无到有。想得出解决的办法，当然很好；万一想不出来，也只好忙中偷闲，走出去散散心，以免愈想愈乱，成为胡思乱想。可见太极不能完全离开无极，内心有所动作，言行仍然没有明显地表现出来。管理者就算杂务繁忙，也应该每日抽出一部分时间，安静下来。因为解决问题的答案，往往就蕴藏在原本的问题之中；先让自己安静下来，思虑归零，才不致节外生枝而徒增苦恼。



管理者的第52课

管理者最好明白，物是死的，只有人才是活的。管理的对象，可以划分成许多门类，但是整体看起来，全都是人事现象。如何发挥人力、物力，使人事现象达到最佳效益，成为管理的主要目标。但是，追求最佳效率或达到最大利益，并不一定获得最高价值。换句话说，最佳效益未必等于最高价值。为了调和最佳效益与最高价值，大易才提出仁义的立人之道，希望大家能够致中和。管理者在运动中，时时保持对称、平衡，才能够“致中和”。因为我们的行为表现，受到心念的左右。心有所偏，行为便不可能正。心有不平，就会显现喜怒而难以畅和。人心能左右行为，所以管理者的修己，必须从正心、诚意做起。思虑归零，就是保持喜怒哀乐未发的无极状态，这时候称为中。力求发而皆中节，便叫做和。中和是一种既执中又能平的状态，不但对称而且平衡。

经过各方面的观察、分析、比较、判断、预测，终于有所决定。这时候分阴分阳，已经进入两仪的状态。

仪的意思，其实就是表明态度。阴阳两仪，代表两极不一样，甚至于相反的态度。我们在判断的时候，最好不要一厢情愿地猛然投入阴极或阳极，以免有所偏激而产生错误。在阴阳两极之间，还有很多可以选择的方案。偏于这一边，称为“过之”；偏于另外一边，那就是“不及”。两种方式都不合理。这时候正反两面，都必须兼顾并重。把四象看做祸福相倚、吉凶交错的象征，来充分加以思虑。老阳（☰）、老阴（☷）表示绝对性，而少阳（☲）、少阴（☱）表示相对性，因此延伸为八卦、十六卦、三十二卦，以至于六十四卦。管理者最好依据“简单的加以复杂化，复杂的力求简单化”的道理，在各种可能的代替性方案中，找到此时此地合理的解决方案。决定下来，便成为定案。

八卦的模式，《系辞·下传》说得十分明白：“其称名也小，其取类也大。”意思是卦爻辞中所指称的名物，虽然很小，但是所取喻的事类，却十分广大。卦的符号结构，一共只有八个，名称定为乾、坤、震、巽、坎、离、艮、兑，显得很少。然而这八个名称所代表的框架却很大，大到可以包容天地间的万事、万物、万象，所以说取类很大。

“类”是我国先贤十分重视的一种概念。从数字卦字分析，最早的记录，有一、一、三、三（四）、×（五）、八（六）、十（七）、八（八）这八个自然数。到了殷商以前，一、三、三由于不方便辨认，已经逐渐将一和



☳归入六（六）这一类，而将☵（三）也归入一这一类。八种自然数，缩小范围，归纳成为一、☵（五）、六（六）、十（七）、八（八）这五个数字。后来又将☵（五）、十（七）归入一这一类中，八（八）归入六（六）这一类，形成汉以后所出土的帛书、竹简上，只有一、六或一、八两种符号的现象。

数字卦由八个数字，缩小为五个，再归并成两个，便是类的作用。代表奇数的一，与代表偶数的六，已经在数的概念之外，被赋予阳和阴的类别，被认为是构成世界万事、万物、万象的基本元素。

天、地、雷、风、水、火、山、泽，分别代表八类基本事物。但是我们根据阴、阳的类别原理，又将这八类归纳成两大类。其中天（☰）、雷（☳）、水（☵）、山（☶）四卦，属于阳卦；而地（☷）、风（☴）、火（☲）、泽（☱）四卦，则属于阴卦。

六十四卦是八卦之后，更深层次的分类。它不但代表具体的事物，而且表示事物与事物之间的联系，以及事物发生、发展的规律。通过上（外）、下（内）卦的关系，以及各个阴、阳爻在卦中的位置及其相互关系，来反映事物的情况。

管理者在做决策的时候，最好能够比照这种分类的方式。把现实的状态和虚拟的卦象，仔细做一番比对，然后依据朱子当年所说“以类而推”的方法，由已知的推出未知的部分，必然有助于对事态的了解、推论以及断定。

大易的思维，认为天地的道理和人事是互相感通的。卦爻的结构既然是天地自然的图像，也一定和人事的轨迹相符合。一切事物的生成发展，都与阴、阳的对偶性相关。《说卦传》指出：从前圣人创作《易经》，采用代表天的奇数和代表地的偶数，建立阴阳奇偶的相对性；又观察阳刚阴柔的作用与变化，确立了八卦的卦形；并且发挥阳刚与阴柔的道理，创立了爻画。卦爻顺应天地万物的道理与纯性，而将事理涵盖于其中。

《说卦传》把天道重阴阳、人道重仁义与地道重刚柔相提并论，以此提醒管理者在做决策的时候，不但要面对自我、面对社会，而且还要面对自然、面对宇宙；不但要探讨可能发生的吉凶祸福，而且要进一步寻求在吉凶祸福中怎样自处才能够自我提升，以求己安、人也安。

大易的观点是“阴阳交错”、“刚柔相推”、“天地相感”而产生种种的变化。在上述阴阳、仁义、刚柔三种对偶性因素之中，仁义和刚柔可以说是固有的本质，而阴阳则是外加的代表性符号。管理者面对的问题，固然



有其必然的因素，却也由于管理者自身所积累的德业，可以为阴，也可以为阳。所以说吉凶祸福，真正的关键，仍然掌握在管理者自己的手中。

《系辞·上传》认为，管理者最好平时多观察《易经》所用的物象，并且玩味、揣摩《易经》的爻辞。采取行动的时候，要多依据《易经》的变化规律；必要时用占卜来多方预测，就可以像大有卦（䷍）上九爻辞说的“获得上天的庇佑，吉祥而无往不利”。当然这不表示一定会赚钱获利，而是平安顺利的意思。

乾卦（䷀）九三文言所引的警语，居上位而不骄，居下位而不忧。意思是高阶主管，必须明白善终的高度困难，因此不敢骄傲，否则忽然间衰败下来，如何交代？但是基层员工，则要对上级有信心，知道时机还没有来临，急也没有用，所以不忧心。

电脑可以显示 0 或 1，把是非、得失、成败、盈亏、兴亡明白地表示出来。管理者却必须注意自身的德业，依据大易的规律，以扭转乾坤，把握合理的方向来持盈保泰。

四、明白吉凶的判断规律法则

电脑所提供的信息，只是一大堆文字和数字，并未含有善恶、好坏、真伪的判断。

大易所呈现的卦象，不但意义深远，而且涵盖伦理道德。我们为了趋吉避凶才重视大易管理。而趋吉避凶，除了管理应行顾及的种种，还要重视管理者自身的德业。可见大易管理与伦理合一，彼此具有密不可分的关系。

我们要判断吉凶，最好依据朱子当年所说，从下述四个方面，对卦象加以剖判。

1. 卦德

卦德指卦的德性与功能，每卦各有其特有的个性和功用其卦德并不相同，要详加了解。

先以八纯卦来说：乾以刚健为主，性刚而能动；坤以柔顺为主，性柔而能藏；震以波动为主，性动而能起；巽以入齐为主，性散而能伏；坎以险陷为主，性险而能陷；离以丽明为主，性丽而能离；艮以止成为主，性止而能限；兑以情悦为主，性悦而能决。如表 10-4-1。



卦名	德性	功能
乾	刚健	能动
坤	柔顺	能藏
震	波动	能起
巽	入齐	能伏
坎	险陷	能陷
离	丽明	能离
艮	止成	能限
兑	情悦	能决

表 10-4-1 八纯卦的卦德

至于六十四卦，由于两两相重的结果，卦德也由上下两个卦所合成。内外合体，组成这个重卦的卦德。

2. 卦体

内（下）外（上）两卦，各爻的阴阳排列关系，也是判断吉凶的重要依据。这种卦体的刚柔排比，在《彖辞》里说得相当明白。例如晋卦（䷢）“彖辞”“柔进上行”，是指六五以阴柔的性质，上升到人君的位置，有高明配天的品德。夬卦（䷪）彖辞“柔乘五刚”，是说上六小人骑在九五、九四、九三、九二、初九这些君子的头上，实在太蛮横了。于是五刚并进，要合力把这小人除掉。五阳决一阴，表示君子气盛势大，可以达成愿望的意思。

从卦体的阴阳排列关系，按照自然法则来判断吉凶。最好是抱着观赏的心情，把每一卦都当做特别的个案，来加以欣赏分析，从中获得宝贵的经验。再将现实的情境，用类比的方法，来仔细加以归类，然后找出自己所需要的答案。

有时候管理者心中遇有疑难，将《易经》拿出来，随手翻阅，看到某一页某一卦，居然和自己眼前的处境十分相近。于是观赏其中的情节，因而获得很好的灵感，也是一大快事！



3. 卦象

卦的形象，也是判断吉凶的主要依据。卦名和卦象的关系，有些是取象于先天的，例如大过卦（䷛），阳为大，阴为小，卦中四阳二阴，显然大多于小，所以称为大过。小过卦（䷽）刚好相反，四阴二阳，表示小多于大，所以名为小过。大过的意思，并不是过错很大，而是做得过分的象征。平日安分守己，不宜逾越自己的职守，但是紧急时期，就不能如此拘泥，以免误事。这种非常时期就算做得有些过分，也是势所必然，理所当然的。小过和大过相比较，是指稍微有一点过分，比大过还是小得多。通常雷（䷲）都发自地中，现在雷发自山上，声音当然要大一些。做人做事，如果固步自封，那就是惟恐害怕犯错而不敢有所作为，倒不如不怕犯错而稍微有一点过分。只要不二过，便是十分宝贵的经验。

有些是取象于后天的，例如谦卦（䷎），有功业、有地位的人士，才应该谦虚。谦卦取象于山在地下。山本来高大，而地原本低下，如今高大的山，反而处在低下的地之下，自然明白谦虚的意思。家人卦（䷤）六二处于离卦之中，离为下卦，也就是内卦。单就离卦来看，六二居中，初九和九三在两边，表现出男在外、女在内的卦象。家人卦的用意在齐家，由于女性柔而静，适合主持家里的事务；男性刚而动，适合主持对外的事务。所以依据男女性别的差异，采取男主外、女主内的策略，便成为齐家之道。

还有些卦，取象于先后天方位的。例如同人卦（䷌），六二阴居阴位，又与九五相应，得位而且相应，所以称为同人；中孚卦（䷼）六三与六四两爻，以阴柔居全卦的中间，表示柔在内。九二与九五两爻，以阳刚居上、下卦的中间，表示刚得中。柔在内代表虚怀若谷，刚得中代表上、下以诚相待，所以上顺（巽䷸）下悦（兑䷹），称为中孚。大畜卦（䷙）与小畜卦（䷈）相对，阳大阴小。因为小畜卦以阴（䷃）畜阳（䷂），所以称为小畜。大畜卦以刚（䷂）畜健（䷃），自然称为大畜。噬嗑卦（䷔）的初九像下颚、上九像上颚，六二、六三以及六五都像牙齿，九四则是卡在牙齿中间作梗的物体。表示口中有物作梗，无法合拢。如果要合拢的话，便要消除九四，所以称为噬嗑，就是咬物使嘴巴合拢的意思。

也有些卦，合内外两卦的象而得名。例如蒙卦（䷃），上山（䷳）下险（䷇），表示山下有险。凡是遇到险难（䷇）便停止（䷳）的人，大



多愚昧而无法解决问题，所以取名为蒙。童蒙需要启发，九二刚中，即在负起启蒙的责任。屯卦（䷂）震下坎上，表示下面有震动，而上面有险难。在这种动于险中的困境中，人的行动务必十分慎重，才能够获得亨通。需卦（䷄）乾下坎上，表示刚强（䷀）的人，面临险难（䷜）的情况，当然不能遇难便退，却应该秉持九五以阳刚居阳位的精神，临危不乱，从见机行事中，履险如夷。讼卦（䷅）坎下乾上，表示阳气（䷀）上升，而水性（䷜）下注，彼此各执己见，而且内（䷜）心险恶而外（䷀）行刚强，双方都不肯服输退让，当然引起争讼。

更有些卦，取象于人事问题的。例如临卦（䷒）兑下坤上，水（䷜）的上面有地（䷁）表示岸在水上，有上对下的意思。上对下需要监察、检视，所以卦名为临。观卦（䷓）坤下巽上，延伸临卦的问题，上对下鉴临，下对上同样会观察。因此，居上位的如果表现良好的风范（䷓），下面的人才肯服从（䷓）。

看卦的时候，最好先看象，卦有卦象，爻也有爻象。爻象一变，卦象也跟着改变。管理者观察各种现象，务求见微知著，有什么风吹草动，就要看出将来可能产生的变化。

4. 卦综

把一卦倒反过来，便成为另外一卦。例如井卦（䷯）巽下坎上，颠倒过来即成困卦（䷮）。六十四卦当中，除乾（䷀）、坤（䷁）、坎（䷜）、离（䷝）、颐（䷚）、大过（䷛）、中孚（䷼）、小过（䷽）这八个卦之外，其余五十六个卦，都能够相综。我们如果把两个相综的卦，合起来想，做出综合性的判断，必然可以获得更为完整全面的启示。

管理者看到一个卦，把它当做主观现实。这时候把它翻转过来，变成综卦，把它当做客观的可能来参照比拟。因为天下事盛衰、兴亡、成败，无不互相倚伏，彼此推荡。如果能够想进想退，往来推演，当然能够立于不败之地。



管理者的第 53 课

管理者面对的，只有一个“变”的问题。顺于天道固然是变，逆于天道也是变，不管顺逆而坚持己见，也不能不变。然而变的问题，却是不变的。大易以“—”代表阳刚的气，以“--”表示阴柔的气。一切的变，都是这阳刚或阴柔的气互为消长所产生的现象。而这阴阳二气的消长规律，又是必然的。当阳气盛极，由于物极必反的缘故，阳气便逐渐衰退，于是阴气渐长，称为少阴。接着阴气盛极，阳气消失，即成为老阴。阴气盛极而衰，阳气渐长，成为少阳，接着成为老阳。变动的规律，循着老阳、少阴、老阴、少阳的顺序，周而复始，反映在人事现象上，便是吉、凶、悔、吝的过程，所以《系辞·下传》说：“吉凶悔吝者，生乎动者也。”管理者依大易的启示，挣脱这种必然的律动，才能够立于不败之地。

大易管理

——中国式管理的真谛

第十一篇 诊断与治理



唐

代名医孙思邈说：“不知易，不足以言太医。”明朝张景岳在所著《医易》中，也强调天人相应的论说，认为医师治病应该依象断症，据易处方，以数理来起死回生。

中医和《易经》具有十分密切的关系，可以说中医以大易为体。就企业管理来说，企业诊断与治理，有如医生的诊断和治疗。由此可以推知，运用易理和易象来诊断企业，并且找出合理有效的治理方式，应该是简易可行的途径。

前已述及，一家公司的组织，可以大致分为三个阶层。如果比照一卦三才六爻，很容易看出高层为五、上两爻，中坚干部居三、四两爻，而初、二两爻则代表基层人员。依据企业的实际运作状况，如果某甲公司高层及中坚干部显得十分柔顺和谐，只有基层团队，呈现员工刚强、积极、热心而基层主管仍然柔顺和谐，我们不难断定这一家公司，目前正处于复卦（䷗ ䷗）的景象，这就是依象论症。

处于复卦的某甲公司，具有君子道长、小人道消的气势。我们若是对应剥卦（䷖ ䷖）来看，当小人逼迫君子的时候，表现出的态度是非常地凶狠，不但敌对，而且有消灭对方的企图。所以剥卦的爻辞，显得十分可怕，简直在描绘小人那种狰狞恐怖的面目。现在复卦一阳来复，君子所采取的态度，不应该像小人那样恶劣。既为君子，最好明白剥卦中的小人为什么能够剥削君子，固然是小人不择手段，非常可恶；而君子本身，也一定为小人提供了滋长的机会，至少暴露出自身某些可乘的缺失。

这种反求诸己的态度，使得君子和小人不同，不会刻意对小人采取报复的措施。君子的一举一动，都应该以健全自己的德业为出发点，让小人反省、改过，至少不敢明目张胆地为非作歹。

我们据易处方，希望这些企业的生力军，明白一阳始生，代表企业的转机。必须同心协力，把握时机，以阳气上行，来达成阴气消退的结果。同时，这种转变不能够拖得太久，以免小人结成派系，成为企业变革的强大阻碍，那就难以消除了。复卦的卦辞说：七日来复，意思是事不宜迟，不可以拖延坏事。

初爻这一批生力军，虽然人微言轻，但是复卦的初九，与六四相应，显然是复卦的卦主，成为一阳来复的主导力量。我们希望这一批生力军，首先要明白自己的责任重大；然后认清机会难得，而且机不可失。依据《象传》所说，以修身为重。每一个人，都表现得正当而守分，充满了正气，便能够以正大光明的气势，为公司带来良好的远景，符合生力军的名



分。

公司的现象，时常在改变。每经过一段时期，各阶层的工作气氛，也就有所改变。这时候再依据实际的状况，画出当时所处的卦位，据易处方。这种企业的诊断与治理，最好不定期进行，以确保企业的生生不息。

中医和西医不同，把人的疫病，分成未病、已病、病危三种状态，而特别重视未病的保健。公司未病的时候，经常加以诊断和治理，远比已病或病危才来救急或急救，令人安心得多。

一、以阳爻为主的阶段性变化

阳代表君子，而阴代表小人。我们从剥卦（䷖）定义为小人剥削君子，复卦（䷗）则认定为君子恢复正道，可以看出古圣先贤扶阳抑阴的用心。希望君子必须和小人不一样，不能抱持报复的心理，却应该复礼归仁、用品德修养来感化小人。

小人可以有机可乘，便得意忘形。君子必须谦虚为怀，即使功成身退，也不应该迷失于权贵的幻象，掉入财色的深渊。

大易将乾卦（䷀）放在第一卦的位置，也是圣人立教的用意。乾是健的谐音，也就是自强不息的意思。乾卦六爻皆阳，象征一家公司，三个阶层的成员都能够自觉、自律、自立，把各自的角色扮演得十分出色；而且彼此配合良好，各尽其能。当我们看到一家公司，其基层团队重视潜修，在工作中不断提升实力；基层主管合理展现，使工作进行得顺利而有效；中坚干部时刻警惕，提高警觉，重视计划、执行、考核等过程，掌握每一个环节；中坚主管更能够合理地试跃，使高层放心地拓展事业，不必担心人才不足；高阶之中，总经理深获员工的心，董事长自己时刻以骄亢为戒，不乱玩花样、在外招摇惑众，如图 11-1-1。显见这一家公司，目前正处在乾卦的状态。

董事长—戒骄亢
总经理—得民
经 理—试跃
科 长—惕励
班组长—展现
员 工—潜修

图 11-1-1 公司处于乾卦的状态



往往一家公司表现出色，获得市场的好评，董事长就会得意忘形，不是到处做秀，时时夸耀自己眼光独到，经验奇特，便是口出狂言或者奇装异服，制造新闻。结果呢？不出数年，自己身败名裂，公司也跟着烟消云散。这种情况，看起来好像是董事长个人骄亢的结果，实际上所有的败坏，都是从基层开始。

因为董事长的骄亢，会引起很多人的注意。于是求职者日多，各方面的人情压力如果完全不予理会，势必招来很大的阻力。若是稍微松动，基层员工的能力和士气，立即出现不良的现象。所引进的不是生力军，而是有才无德，甚至无才无德的一群，于是公司由乾卦转成姤卦（䷫），如图 11-1-2。

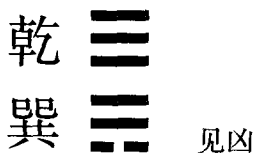


图 11-1-2 姤卦初爻见凶

姤卦的初六爻辞，明确指出这一批新进人员，原本不该用或不能用，如今却由于公司名气太大，引起大家的高度兴趣，千方百计想要进来。这种情况下，有才无德的，比有才有德的，往往进来的机会更大。这一批新进人员，企图心又极强，很快就希望获得升迁，所以遇见他们的人，可以说必凶。

管理者的第 54 课

管理者最好明白，阴阳代表内在于宇宙万物，用来促使运行流变的两种大作用力。其表现出来的性质，即为刚柔。实际上阴阳是一物的两面，彼此相需相求，不可能分开。刚是阳的性质，但是刚中并非没有阴的成分。柔虽然是阴的性质，却也不无阳的成分。阴阳的动静，不只是性质上的对对，更是相互来往，以起伏、消长的形式来表现。乾卦看起来全卦皆阳，管理者心中有数，随时可能现出阴的气息。公司的现况，不可能持久不变，却很可能随时变化。由于易气由下生，基层员工受不了上层长久的压力，或者日久思变，很容易变得阴气沉沉，好像父母都很出色，子女有时出一些花样，让父母料想不到。基层的动态，和高层的心态，应该随时观察、体认和调整。

当这一批人员升迁上来之后，由于气味相投的缘故，又招进一批相似



的人员，于是公司的气氛，由姤卦变成遯卦（䷠），如图 11-1-3。

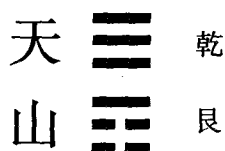


图 11-1-3 遯卦外乾内艮

遯和遁相通，意思是逃避。管理者看到公司已经呈现遯卦的景象，必须明白事不可为。这时候只有两种选择：一是置之死地而后生，抱着明知不可为而为之的态度，全力加以改变。另外就是抽身退避，赶快离职以求远祸。因为这个时候辞职，还有人敢要，仍然有去处；再拖延下去，便是否卦（䷋），那时候再逃，恐怕已经没有人敢要，想走也走不了了。遯卦表示君子和小人的比例，是四比二，而且上四阳下二阴，君子还拥有居上位的优势，为什么那么害怕小人，这时候就要逃避呢？因为外卦为乾、内卦为艮。外卦以对外为主，外人看起来仍然刚强有力；而内卦以对内为重，艮卦二阴一阳，表明小人已经占了三分之二，对于内部事务来说，小人掌握大权。这一阳的君子，如果能够和外卦的众君子相呼应，固然也有扭转大局的可能。不过从历史的经验来判断，在内的小人得势，在外的君子大多受害。孔子主张乱邦不居，便是远远避开，才能够不受小人利用或陷害的意思。

遯卦的君子一旦避离，小人呼朋引友，又招来一批小人。于是遯卦变成否卦（䷋），如图 11-1-4。

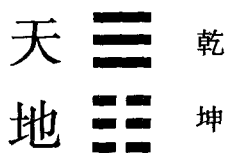


图 11-1-4 否卦卦象

否卦乾安于上，阳气不下降；而坤安于下，阴气也不上升，相当于水不蒸发，天上没有云，也不能下雨。这种云雨两缺的情况，日久即成干旱，使得生物灭绝。在人事界，在上位的人，高高在上，不理睬员工的实际艰难；员工也不求上进，认为愚者自愚，贱者自贱，只求自己的欲望能够达成，不顾组织的安危，当然是否的状态。干部到了这种地步，才想到



离职他去，恐怕没有人敢要了。

再下去的状况，大家很容易想像，必然是观卦（䷓），如图 11-1-5。

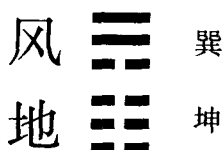


图 11-1-5 观卦卦象

观字有两种读法，一是平声，如官，也就是观察的观。组织内的风气、员工的勤惰当然是高阶主管观察的对象。但是，高阶主管如果只有观察的份儿，却没有加以改变的能力，那就是高度的无力感。另一种读去声，如贯，也就是高阶主管具有良好的威望，使员工知所敬畏的意思。高阶主管，实际上也是员工观察的对象，但是能不能把他们当做典范，服从上司的命令，或者看不起他们，根本不把高阶层放在眼里，则都有可能。

一般来说，因为古时没有四声的区分，所以观字读平声。高阶主管固然十分积极奋发，无奈干部和员工都已经消极而散漫。这时候高阶所能做的，不过是观察同仁的浑浑噩噩，不求上进；甚至于损人利己，各人自有打算。这样的公司，实际上已经不可能持久了。

再下去的情况，便是剥卦（䷖），如图 11-1-6。

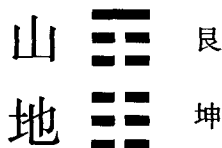


图 11-1-6 剥卦卦象

剥的意思，是剥落。植物有荣枯，果木凋谢的情况，即为剥落。公司也有盛衰，小人得势，以五阴剥一阳，当然衰亡。

上九一阳，如果能够善用自身的才德，还有由剥而复的机会，至少也可以阻缓衰亡的来临。但是这时候的领导者大多年老体衰，眼看着同仁为非作歹却无能为力，就算逞一时之气和小人硬拼，也将为小人所消灭。

公司原本有如山在地上，却由于山下的基石泥土被掏空，一下子就变成附在地上的景象，一阵阵土石流和泥石流往下崩溃，整座山就不见了。这时候阳爻的势力，必须做出很大的转移，改成以阴爻为主的阶段性调



整，不然就只好被淹没了。

二、以阴爻为主的阶段性变化

剥卦（䷖ ䷖）的上九，象征公司的领导者如果不能掌握最后的机会，设法起死回生，不妨自请退休或离职；这时候外人未必愿意介入，因此可以进行内部改组。居于物以类聚、人因群分的道理，又引进一批作风相近的人，形成坤卦（䷁ ䷁），如图 11-2-1。

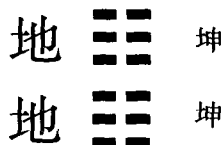


图 11-2-1 坤卦卦象

坤卦六爻皆阴，象征深藏不露，退藏于密。曾经有一家公司，总经理发现同仁当中，有一位暗地里在研读厚黑学。他十分担心，也相当忧虑，急忙问作者：要怎么办？作者反问他为什么担心，他说有人耍手段，就有人会上当，对公司同仁，一定不是好事情。作者说：如果大家都研读厚黑学，就不会有人上当，是不是？他很高兴地回答：知道了。果然，他一口气买了十五本厚黑学，分发给一级主管，人手一册，并且定期开会，共同研读，真的就没有什么好忧虑的了。坤卦六阴，可以说是至柔至静。为什么呢？因为大家都心中有数，用不着玩花样，就算玩也没有用。这时候蕴藏在内心深处的力量，就会更坚更精，由至柔而产生刚强。自反自觉，深知非引进一批刚强的生力军，不足以改造公司的气氛，于是一阳来复，形成复卦（䷗ ䷗）。

复的意思是地气极阴，而又复阳，表示往而返回。复卦的初九，表面上看起来不过是五阴之下的一个阳爻，如图 11-2-2。

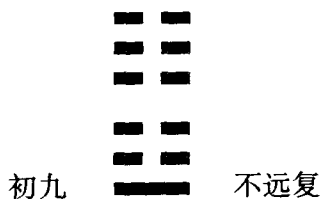


图 11-2-2 复卦初九



但是，初九爻辞明白表示：不远复。不远是迅速的意思，也就是事不宜迟，如果拖延得太久，公司可能就恢复不了。可见这一爻是复卦的卦主，希望由此开始，持续进展，由临（䷒ ䷒）而泰（䷊ ䷊），一直到乾（䷀ ䷀）。大易管理，可以说以复卦为生机所在。人不是圣贤，当然难免犯错。这时候快速恢复元气，应该是最好的对策。

管理者的第 55 课

复卦五阴居上，一阳居下，正好和剥卦相反。剥是小人剥削君子，显得小人道长，君子道消。复则是君子剥削小人，当然是君子道长而小人道消。但是剥卦的态度十分凶狠，表示小人剥削君子的手段，以敌对、消灭为主。复卦的态度则十分缓和，大多在自我警惕，并没有打击小人的意思。君子的复，主要在求自身的德业，日趋健全，有如旭日上升，凭自己的光明，便能够照耀大地，使黑暗自行退避。复卦坤上震下，坤为顺而震为动表示动在顺下，也就是五阴之下的那一阳，必须顺理而动。雷声一动，万物都随着复苏，新进的生力军，不能对上级有所怨言，有所不敬，最好明白自己的责任重大，不断检讨自己，以求表现得更好，以便更快速地修复破损的组织。

过失不大，又迅速修复。再引进生力军，便成临卦（䷒ ䷒），如图 11-2-3。

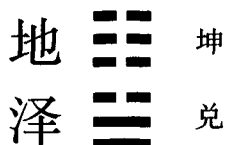


图 11-2-3 临卦卦象

临卦坤上兑下，象征兵临城下，只好被迫相见。地在潭上，土受到水的浸侵，拒绝不了，不如来个相见欢，彼此欢喜。居上位的人，最好抱持“临事而惧”的心态，才能够“好谋而成”。事情来临，必须面对现实，谋求化解。基层的君子，既然已经形势渐好，身为上司，就要去除私心，自重自敬，才能够完成大业。

大业完成有望，自然出现泰卦（䷊ ䷊）的景象，如图 11-2-4。

居上位的人，不要老念着自己的贡献和责任。要多花一些时间看看基层员工的状况，听听他们的心声。一方面顾客至上，一方面也应该员工第一，使员工感恩戴德，必然更加同心协力。外卦为坤为阴，内卦为乾为



图 11-2-4 无咎无誉的泰卦

阳，表示小人在外，而君子在内。只要小人在外，不干扰内务，大概就天下安泰了。

君子的正气，带来三阳开泰的好运。持续发展下去，便是现四阳二阴的景象，形成大壮卦（䷡），如图 11-2-5。



图 11-2-5 大壮卦卦象

四阳在内，由下而上表示一往直前，既大且壮，所以称为大壮。前面说过遯卦四阴二阳，小人得志，必然容不下君子，最好及早逃避，以免受害。如今君子得势，如果也和遯卦那样要把小人赶走，那就不可能大壮了。

三、四两爻为中，现在阳发展到九四，表示阳已经过中，显出阳盛阴衰的形势。这时候君子固然不会逼迫小人，而存心报复。但是难免有轻视小人的态度，所以九四爻辞特别指出：不能刚猛太盛，最好刚而能谦，才能够自我约束。

阳再进而阴再退，即为夬卦（䷪），如图 11-2-6。

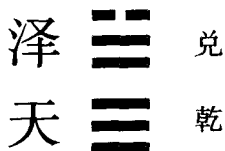


图 11-2-6 夬卦卦象

夬的意思，是分决，也就是解决。夬卦一阴在上，五阳在下，象征五君子要解决一小人。按理说众人处决一人，还有什么难处？但是上六居全卦的最高位阶，九五尚且在他的威胁之下，难免有恃无恐。最好的办法，



是上六自谦自励，而众君子不为己甚，彼此各安其位，各守其分，而又各尽其力。这样，问题就顺利解决了。

乾卦再现的时候，又展开以阳爻为主的阶段性变化。最好想办法加以治理，以免周而复始，起起伏伏，而时好时坏。

三、用占卜的方式来判断处境

公司所处的景象，当然不一定按照上述的方式，以阳为主或以阴为主，产生固定的变化。我们可以用观察法，依据六个阶层的实际情况来加以描绘，把所呈现的卦象画出来，再看看是什么卦，然后依象断症、据易处方。

我们也可以采用占卜的方式，把公司目前所处的状态，以及可能产生的变化，表示出来。

占卜的原理，其实相当合乎科学的要求。我们可以这样说，占卜的原理，与通灵的道理相当一致。差别只在占卜的人，通常需要工具；而通灵的人，可以直接感应。假如我们相信，占卜或通灵，确实可以提供未来事物变化的信息；更深一层来说，其实就等于承认未来所要发生的事件已经存在。这样的前提，是必然要接受的。假如未来的事物“现在”不存在，不管是通灵或占卜所提供的信息，就没有什么意义。这样的观念，可能一般人很难接受。因为我们总认为，过去的事情已经发生，现在的事情正在发生，而未来的事情尚未发生。但是科学证明，过去、现在及未来都是“同时”发生。依据爱因斯坦的相对论，我们打破宇宙有一个永恒不受外界干扰的时间的概念。说得更明白一些，时间根本不存在，那只是我们人类想象出来的概念。一定有人会问：既然过去、现在及未来都同时存在，为什么现在看不到过去及未来？那是因为几乎大部分人，感官都经过自我设限，只能够感受到现在所发生的事情。而真正通灵的人，并不受限于感官的束缚，所以比一般人更容易感受到未来所发生的事情。

即使我们无法通灵，无法修炼到启开自己的另类感官的地步，占卜却是老祖宗所发明，用来探测未来事情变化的好工具。但是，就像检测仪器一样，精密度不同，所检测结果的准确度，也不一样。占卜可以只占吉凶，这是最简单的。复杂一点，可以到吉凶悔吝四象，再往后可以到八卦，或六十四卦，甚至到三百八十四爻及其错综变卦等。越复杂的占卜方式，所得到的准确度及信息也就越多。可是再好的仪器，操作者如果不认真小心，也很难得出正确的结果。因此占卜的准确度，另外有一个重点，



那就是占卜者的态度。我们说过，感官是限制我们无法取得未来信息的障碍。而感官主要是受到心的操作，所以理智及思考的心，永远无法得知未来的信息。因此占卜者必须让自己那种喜欢思考及理智的心止住；一旦心止住后，我们的灵便可以浮现出来。心与灵不一样的地方在于：心只相信现在感官所感受到的事物，而我们的灵却能够自由穿梭在各个时空中。我们平时做梦，所见到的各类景象，便是我们灵所感应到的别的时空。当心静止后，灵便能导引着占卜者，指出未来事情的征兆，换句话说，引起我们的第六感。

对于许多算命的人来说，有一件事情是他们很难自圆其说的。那就是生命究竟是一种创造的过程，还是发现的过程？假如是创造的过程，表示所有的事情，都是自己所创造的。在这种情况下，算命显然没有意义。除非我们把自己的创造力，交给算命先生。如果是发现的过程，那表示未来将发生的事皆已确定，算命更是毫无意义，因为反正只能等待事情的发生，谁也无法更改，算了岂非也是白算。

管理者的第 56 课

管理者最好明白，未来会变化，并不是完全固定的。公司的命运，就好像我们个人的命运一样，如果是固定的，我们便不用研究什么经营管理，反正努力或不努力、正确或不正确，到最后都一样。未来的变化，不是直线型的，只有一条路走，大多是网状的，有很多可以选择的机会，所以决策十分重要。我们的机会，经常很多，可惜我们的选择能力，却相当贫乏，占卜的作用，不是用来决定未来，而是用来协助我们做出正确的选择。我们建议把预测改为选择，以选择未来代替预测未来，藉加重选择的比重，来提醒自己对未来的正确认识。选择表示在众多可代替性的方案当中，寻找一条合理的途径。不寄望于铁口直断，更不能以占卜来决定未来。

由占卜的原理，我们知道过去、现在及未来同时存在，似乎表示生命应该是一个发现的过程。这样的想法，实在太过简略。量子力学与古典力学最大的差异，在于古典力学认为某件事情的发生，必将导致另一件事情的发生。但是量子力学却说，我们无法确定下一个事情会是怎样的结果，只能说发生某种事情的几率为何。所以虽然未来与现在同时存在，可是真相应该是未来各种不同的可能性都同时存在。举例来说，今天某甲买了一只股票，在未来的时空里，会有一个赚钱及赔钱的结果同时存在，但是会



走到哪一种结果，几率可能不一样。当未来的结果揭晓时，肯定只会有一种情形发生在我们所存在的时空。

了解这样的原理后，一个重要问题便产生了：最后是谁决定那一个可能发生的？物理学家迄今无法回答，因为只能在现象界做观察。爱因斯坦不接受量子力学的原因，便是认为量子力学只是上帝在玩骰子。其实，西方科学家忘了一个最重要的因素，那就是在这事件中的参与者，是参与者的心最后决定了要选择发生哪一件事情。我们常说心想事成，心实在是不可忽视的力量。

占卜者对于卜出来的卦象，不应该执着。因为那个卦象所真正显示的，只是心中所指的可能性。就算不希望看到占卜出来的结果，也不可以重复占卜，来自我欺骗；而是应该调整自己的心态及做法，以求改变原来心所指的结果。许多人错把《易经》当作一种术来应用，通常遭遇不幸。例如用占卜来算股票的涨跌，即使卜出来的结果都是正确的，最后还是很可能赔钱。因为贪婪的心，表示对钱觉得匮乏；最后心所导致的结果，必然会赔钱。所以先贤说，易为君子谋，不为小人谋，其真正的道理即在于此。自古以来，许多将《易经》当做术来操作的人，几乎都很难有好的下场。

表面上占卜是用来预测未来的事情，事实上未来的情形变化不定，就像是乐透彩票开奖一样，彩球未掉落之前，一切都有可能。占卜所得的结果，其实只是未来各种可能性中几率最高的那一种情形。究竟是什么因素决定这个几率呢？答案是占卜者的心，当事人的心便是决定究竟哪一种可能性最高的因素。所以占卜真正的意涵，不在预测未来的事，而在检视自己的心。

例如我们打算做一项投资，也做了一番评估，认为获利机会极高，因此决定将资金投入。可是在占卜的过程中，发现卦象显示凶兆。于是我们必须静下心来，重新检视原来评估的因素是否齐全，或是利益熏心导致许多可能的风险都视而不见。占卜的结果，可以帮助我们回头用更客观的心，重新评估投资的可行性。

将占卜的结果，视为未来必然发生的事情，其实是误用了《易经》。所有占卜出来的卦象，都只是指出未来变化可能的趋势，而非结果。因此占卜者的当下改变，便会将未来的结果改变。当然，事情的变化既然是一种趋势，及早占卜评估，也就有助于即时修正未来的结果。例如准备考试的人，不妨早日占卜。假如卦象不吉，便表示可能准备的方向或报考的科



目不对，因此尚有机会调整。临考前一天才占卜，其实能够努力的人为空间已经很少，对于改变结果的可能性，便大幅降低。

管理者的第 57 课

管理的最大功能，在促使“心想事成”由祝愿语变成事实语。因为心想事成，如果只是应用在祝愿上，不过代表一种期待，不一定能够成为事实。管理是实务，必须有具体的结果，才算是收到效果。心想事成，若能形成“凡心里所想的，迟早都会成为事实”，甚至“心里想的，很快就会变成事实”，那才是最高的效益。研究大易的道理，最终的目的，实际上在于“心易”，也就是“用心来改变未来”，相当于心想事成。具体的方法，便是及早通过占卜，帮助我们做好全方位的研判，以便做好正确的选择，使自己充分未雨绸缪，走出合理的途径，以连续的心想事成来保证企业的持续发展。

占卜既然对我们具有提醒的作用，是不是事事都来占卜一下以求平安？假如这样做的话，我们会发现日子过不下去。因为占卜的真谛，在指出我们内心真正的趋势。不断占卜的人，日子肯定无法顺遂。原因是这样的人内心必然充满恐惧。居于心想事成的道理，这种恐惧的心必将招致恐惧的结果。因此不管占卜的功力多高、解卦的能力多强，下场必然大多事与愿违，这是占卜者千万要切记的。

我们所面临的整个环境，都是大家集体意识所创造出来的。当今的时代，正因为人心善变，所以世事多变。尤其现在人心浮动，加上科技进步，许多事物的变化速度极快。所以现代人占卜，想要有高度的准确度，显然比过去困难得多。不要过度依赖占卜的结果，因为快速变化的人心及环境，随时都会改变事情的结果。

四、最好依据易理来进行治理

不论采用什么方式，将公司的现况，画出或找出卦象之后，就应该依据大易的道理，来加以治理。

譬如公司正处于归妹卦（䷵）的卦象，如图 11-4-1。

初九指作业员，以阳居阳位，是处于正位，却与九四不能相应。所以爻辞说，如同跛子一样，双脚一长一短。归妹的意思，从字面上解释，归即嫁，而妹指少女，便是嫁妹。但是实际的用意，则是妹随姐出嫁，主要任务在侍候姐姐，所以不宜与姐争宠。班组长和作业员都只是随姐出嫁的

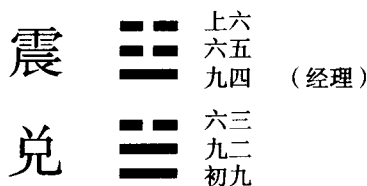


图 11-4-1 归妹卦重责在经理

妹妹，作业员像跛子，九二的班组长与六五的总经理相应，不过以阳居于阴位，仍属于失位。在卦中失位有应，所以爻辞说，如同一只眼睛的半个瞎子。

基层奋发有为，十分可喜。但在整个组织的气氛当中，经理当权而不是总经理。会不会觉得大家都是总经理的部属，好像随着这位姐姐出嫁一样，为什么经理会这样揽权？是不是有一些反常？

六三失位，以阴居阳位。又在中层，很容易不三不四。下乘九二的刚强，有欺凌的意思，显然很不安分。是不是科长被经理压得喘不过气来，因而有意消极抵抗呢？

九四居六五之下，是六五的妹妹。却以阳居阴位，而且和初九也不兼容。失位无应，是不是向总经理提出什么要挟？让总经理在无奈的情况下，才充分放任经理去经营呢？这些问题，都应该是我们必须深入了解的事宜。

六五是卦主，也就是出嫁的姐姐。只不过六五阴柔，表示虚而无才；九四阳刚象征实而有才。因此这位出嫁的姐姐，备受随嫁的九四妹妹要挟，应该如何化解？亟待努力。

上六居六五之上，成为姐妹互相争宠的对象。但是上卦为震（䷲），形状看起来很像一只虚筐，里面空空的，一无所有。意思是这样姐妹争宠，结果很可能到头来一场空，什么也没有。

既然明白这些道理，我们就要从经理着手。有没有对总经理提出什么条件？还是安分守己地，把才能表现在辅助总经理上面？归妹卦可吉可凶，关键即在于此。经理功高震主，威胁到总经理，那就是凶。安于本分，尽力做好辅助的工作，便吉。

我们也可以劝导科长级主管，改变作风，以刚强代替阴柔。归妹卦就变成大壮卦（䷡），如图 11-4-2。

九三以阳居阳位，又与上六相应。得位是当仁不让，有应则要小心惕励。科长要表现得刚健有力，以增强基层人员的信心，也使得总经理放心

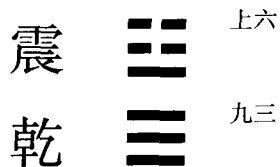


图 11-4-2 大壮卦九三当仁不让

地授权，让大家去发挥。

当然，董事长可以考虑，让现任总经理离职，改聘一位刚健有力的人士前来接任。这时候归妹卦就变成兑卦（☱☱），如图 11-4-3。

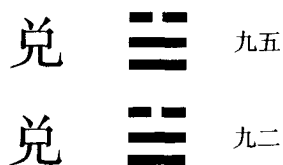


图 11-4-3 兑卦九五与九二不相容

但是这样的治理，并非良策。因为新任总经理从哪里来？由内部升迁，势必从现有部门经理当中选聘。选谁呢？选最会争宠的那一位，岂不天下大乱？选比较不善争的人，争得过其他的经理吗？若是从外部聘请，空降部队自然不受欢迎，恐怕更增添大家的不安。

既然总经理不方便变动，不如考虑董事长换人。由董事会推举一位刚健有力的董事出任该职。于是归妹卦变成睽卦（☱☲），如图 11-4-4。

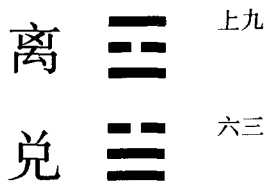


图 11-4-4 睽卦上九难为

我们很快就明白，这样的治理，实在并不高明。因为上九虽然和六三相应，但是彼此一高一低，中间有很大的空隙。有空隙就容易被离间，因而疑心生暗鬼。董事长既然刚正，就喜欢明辨是非。结果引起各种谗言，弄得上下各怀鬼胎，很难协调。

这样分析起来，我们获得三项治理要领，列举如下：

1. 现在的问题，关键在于部门经理的心态。如果能够安分守己，全



心全力辅助高阶，做好经营管理，那就前途光明。

2. 如果确实是这样，科长级主管就应该刚健有力，以资配合；若是个性使然，很不容易调整，那就调动职务，换一些新人来担任，以增强组织力。

3. 鼓励现任总经理，为顾全大局，表现得刚健一些。只要大家在欢欣喜悦的气氛当中，能够时时提高警觉，不为喜悦的情绪所迷惑，背上沉重的感情包袱，那就用不着担心了。

管理者的第58课

管理者最好明白，大易所重的是“常规”，但是也十分讲求“变通”。遇到合理现象，最好按照常规来处理。万一遇到不合理现象，那就要权宜变通，以求制宜。公司的现况，如果能够依据大易的道理来加以调整，那就按照常规办理。若是无法依据易卦所揭示的道理来治理，便不得不变动其中的人员，藉着改变卦象来加以调整。我们的管理，为什么以人为本？为什么因人设事？其实就是人很不容易改变，往往只好通过变更人来改变。换人做做看，成为管理的主要关键。适当的人，可以让事情向好的方向发展。不适当的人，那就只好忍痛牺牲，换别人来尝试了。只要立公心，一切依公共的利益来考虑，而不是站在私利来评量，换人不见得不是好事。

各种卦象，都会有适切的义理，我们从卦理的启示，可以找到治理的要领。但是，最重要的，还是知行合一，必须真正付诸实施，才能收到预期的效果！

大易管理

——中国式管理的真谛

第十二篇 占卜的要领



象、

数、理相当明显的时候，当然可以依象、数、理的连锁作用来正确决策，已见前述。

若是象、数、理并不明显，那该怎么办？难道就可以一切停摆，暂时不做决策，等待象、数、理明显时再来决定吗？当然不能。这时候管理者就可以考虑借助于占卜。

占卜究竟迷信与否？完全看占卜的人而定。换句话说，占卜本身并不迷信，只有占卜的人，才可能迷信。

占卜的时候，要具备五大要件，分别为“信息不足、没有主见、左右为难、固定问项、诚心诚意”，而且缺一不可。其中“诚心诚意”，指对占卜者自己而言，不是对神灵。烧香求卜，可以看做占卜者故弄玄虚，并非大易的本意。

大易八八六十四卦，就是把管理所可能遭遇的情况，区分为六十四种不同而具有代表性的状况。管理者如果明确地知道自己所处的卦位，就用不着占卜，只要依照自己的卦位，找出那一个卦来，看看其中的卦辞和六爻的爻辞，寻思自己应该何去何从。若是不能明显判断自己所居的卦位，那么经由占卜来找出自己的卦位，也是一种可行的方式。

卜卦容易解卦难。占卜所得的卦，究竟如何解释，可能十个人来解，有十种不同的看法。这时候管理者就要依据实际情况，来加以体会，不可以随便听信解卦人的暗示，以免受害。同时，时代变化愈快，预测愈不可靠，人力愈大，更能够改变未来的变化。所以管理者参考占卜的结果，仍需发挥自己坚强的意志力，以自作自受的态度，来掌握自己的未来。

一、占卜要有五大要件

任何决策，当象、数、理相当明显的时候，应该通过象数的研判，推出应行的道理，并且依理而行。

对于事理了解得十分透彻的管理者，凡事自然遵循理则进行，事实上也用不着占卜。

孔子说：“不占而已矣！”是指那些明白事理的人。事理了然于心，这时心中有数，哪里还需要占卜？

可见占卜并不是随时随地，任何事件都可以应用的。一般说来，占卜必须具备五大必要条件，分述如下：

1. 信息不足。如果信息相当充足，就应该依据信息加以判断。明明知道的事情，不可以占卜。



气象台预告台风即将来临，希望大家做好防台工作，以免遭受灾害。管理者最好采纳气象台的建议，加强警戒。

同业中有新的公司诞生，势必向本公司挖角。管理者必须寻求反挖角的方案，以资因应。

订单日趋减少、业绩递减。管理者应该追根究底，找出真正的原因，确实有所变革。

但是，王君外出接洽业务，竟然一去数日。既没有回家，也没有音信。报警之后，仍旧毫无线索。这时候借助于占卜，有何不可？

2. 没有主见。若是信息不足，而自己却有主观的看法，坚定不移。管理者应该依据自己的观点，来决定可行的方案。主见坚定的时候，就不必要占卜。

新产品正式推出的时机，见仁见智，在同仁间引起很大的争执。总经理眼见信息不足，却主观地认定农历年底以前推出，必然有利。于是果断决定，才是有魄力、有担当的表现。

原料价格忽起忽落，而且变化颇大。管理者苦于信息不足，如果主见甚强，当然可以决定何时买进以及采购多少数量，比较有利。

董事长对新进司机的信息不足，若是主观上觉得很合适，不妨试用三个月，再做决定。

但是，奉公司指派出差高雄，预先买好甲公司下午5点50分返回台北的机票。事情办妥，到达小港机场，不过5点5分。一看乙公司5点30分班机仍有空位，赶办手续，也来得及。这时不免有些犹豫，要不要改乘乙公司班机，提早20分钟抵达？

20分钟时间，说长不长，并不值得那么计较。问题是：哪一班飞机比较安全？

当我们没有选择的时候，只好相信自己的运气，不至于那么差劲。现在有了选择，反而担心起来。如果急急忙忙，改变班机，万一乙公司这班飞机出了意外，岂不是“赶死”？好好5点50分的飞机不乘，一定要变，简直是和自己过不去。若是坚持搭乘原订班机，结果乙公司5点30分飞机顺利升空，安全抵达，偏偏甲公司航班中途发生事故。有5点30分的飞机可以逃过一劫，却坚持不改，一定要“等死”，是否有此必要？

没有足够的信息，让我们判断这两班飞机的安全性孰高孰低，如果自己的主见十分坚定，认为不论如何，早20分钟回家，总有一些好处，就会毫不迟缓地赶办手续；或者喜欢按照既定计划，在小港机场买一份晚



报，轻松地坐下来，看一些最新消息，就会不假思索，安心地等待自己原订的班机。

信息不足，加上主见不够坚强。东思西想，愈来愈拿不定主意，这时请教占卜，有什么不妥？

3. 左右为难。管理者有坚定的主见，却苦于赞成的和反对的各居其半；而且分析的结果，似乎利弊互见，很难取舍。这种情况下，由管理者独断，不如诉之于占卜。

公司决定到海外投资，提出越南、印尼、菲律宾三案。主持人有意选择印尼，但是干部的意见有分歧。各有具体评估报告，却显得有利有弊，不知如何取舍？

这时主持人若是听来听去，看来看去，加上想来想去，仍然觉得印尼案最为合适，当然可以独断，选择印尼。

若是原本相当有主见，听了各人的意见之后，反而左右为难。想了好几天，也请教了一些人，还是不能决定。这时，经由占卜来寻找定案，不失为可行之道。

管理者遇到某事，或者听见某种意见，就能够有所判断，叫做当机立断，根本用不着占卜。

遇到某事，或者听见某些意见，使管理者深感左右为难。请教某些专家，和顾问研讨之后，仍然如此。恐怕只有占卜才能够帮助我们解决问题了。

管理者的第 59 课

管理者最好心里明白，占卜不过是大易的一小部分功用。不能够完全以占卜为主，来进行决策。我国早在殷商时代，就出现利用卜筮来思虑事情的记载。《尚书》《左传》也有这一类的文字。对个人来说，卜筮能够解决疑惑，增加信心。对组织来说，领导者利用占卜来推行事务，往往更加顺畅。只要不把占卜当做满足私欲，营私舞弊的工具，实际上并无太大的缺失。管理者经常从占卜活动中，获得若干启示，对为人处世、经营管理，都有很大的助益。特别是左右为难，很不容易下定决心时，通过占卜的过程，使自己的心情稳定下来，说不定还没有得到答案，就已经心中有数了。

4. 固定问项。信息不足而又缺乏主见，或者虽有主见却左右为难，于是希望通过占卜的运作，来达成决策。这时候先要把自己的问题，加以



明确的定位。

例如公司王君外出一个多月，音讯全无，不可以问“王君现在如何”这一类含糊笼统的话，却应该明确地要求预测“目前吉凶如何”或者“什么时候回来”，才能够比较准确地占卜。

为什么呢？因为《易经》八卦原本就是预测的工具，占卜的人，不管采用什么方法，在运作的过程中，必须心中默念着所要预测的明确问题，将意念集中在这个问题上，才能够获得正确的占卜结果。

人有五种感官，构成五种不同的感觉。用眼睛观看，叫做视觉；以耳朵听闻，成为听觉；用手触摸，叫做触觉；以鼻子嗅闻，便是嗅觉；拿舌头品尝，分辨其酸、甜、苦、辣、咸，即为味觉。

五种感官，固然带给我们很多讯息，却也常常产生错觉，亦即传达了错误的感觉。

眼睛瞎了，视觉失去作用。眼睛看不清楚，或者为他人所蒙蔽，成为“睁眼瞎子”，照样产生不正确的视觉。

耳朵这一对感官，打从人一出生，就开始退化。尤应警惕的是，人最不耐烦听取忠告，最喜欢听取好听的话，而且愈来愈多的成见使我们愈来愈听不清楚。

双手用心触摸，产生真实的触觉。然而成见、偏见，依先入为主的想法，使得触摸而来的讯息逐渐变质。以偏概全，就是瞎子摸象所获得的讯息。

伤风感冒时，鼻子不灵，嗅觉不正确。身居脏乱环境，久而不闻其臭；香水味道，掩盖了身上的怪味。

失去味觉的人，怎么咀嚼，都吃不出滋味。对于失味症的患者，山珍海味都味同嚼蜡，实在痛苦不堪。

管理者必须慎防，五官会欺骗我们，使我们迷惑于错误的讯息。

部属最伤心的事，莫过于管理者将坏人看成好人，却又把好人当成坏人。部属最无奈的事，莫过于主管把正当的事物看成不正当，而将无用的事物当做宝贝。

管理者凭借五官得来的讯息，用心研判，竟然是非不明——可见五官的感觉，有时可能失真。

五官之外，人还有第六感，也称为直觉，是“不由推理经验认知事物，而由心灵直接体验对象的一种作用”。它超越五官的感觉，所以叫做第六感。



第六感不会骗人，但是经常隐而不现，甚至毫无踪影。直觉灵敏的时候，可以预测未来；第六感不明显时，常常摸不着头脑，不知如何是好！

占卜的目的，其实就是经由某些操作，将意念集中在所要解答的问题上，以引发自己的直觉，凭借第六感来获得可能的答案。

既然如此，问题的确定，便是占卜的先决条件。问项不能固定，根本不知道要问些什么，当然不能够找到合适的答案。

5. 诚心诚意。占卜属于心诚则灵的活动，必须自己诚心诚意，才能激起“自发的决策”。

有人因此认定占卜是迷信的行为。因为心诚则灵，强调占卜者心要诚，才算得准，不是迷信是什么？

心诚，就是现代所说的“意念集中”，占卜者或问事的人，将注意力集中在所要问的问题，通过人的磁场作用，把信息灌注在手中所操作的占卜工具上面，准确地把讯息反映到卦象，再通过卦象和爻辞来判断。这有什么迷信？

意念不能集中，占卜者或问事的人，胡思乱想，信息就会受到干扰；所得的卦象，并不能正确地反映出讯息，就测不准。

管理者的第60课

占卜看起来简单，实际上想要做到诚心诚意的地步，仍然十分困难。和坐禅一样，如果没有锻炼过精神集中，不容易达成。诚心诚意，其实就是心理学家荣格所说的“把自己的思想，集中在所问的课题上面”。有了集中的精神力，才能够和占卜者自己的第六感取得共鸣，显现在卦上。立出来的卦，便是超越五官感觉的第六感。这是每一个人都持有的能力，可惜一般人不能妥善地加以运用。占卜的时候，必须藉由意念集中在所问的事项，以产生统一的精神，引发第六感的直觉力，和占卜的过程连成一体，才能够获得适切的效果。由于著草法费时很久，实际上很难保证精神集中，所以我们建议改采硬币法，使诚心诚意在某种程度上，更为方便做到。

古人主张“无事不占”、“不问不占”以及“无异常现象不占”，便是意念不能集中在某一特定问题时，不可以占卜。

通常占卜时，必须遵守蒙卦卦辞所说：“初筮告，再三渎，渎则不告，利贞。”意思是“占卜时只能摇一次卦，不能摇第二次、第三次，否则不够虔诚，三心二意，等于嬉戏亵渎，就得不到答案”。占卜者应该诚心求



教，初次占卜时便集中意念，不得稍涉亵渎，才是占卜的正道。

诚心诚意，是对自己，不是对神灵。烧香求卜，可以看做是占卜者故弄玄虚，并非大易的本意。

换句话说，占卜者对占卜没有信心，认为占卜的结果，不一定准确，就会抱着开玩笑的心理来进行占卜；这样的结果，也同样是开玩笑的答案，当然不一定对。

诚心诚意可以说是信心问题。占卜者或问事的人，充满对占卜结果的信心，集中意念，通过操作的过程把信息正确地传达到占卜工具上面，这样所得的卦象，比较符合讯息的需求。

孔子称赞周文王“以神道设教”，因为文王当时所处的大环境，科学尚未发达，科学语言不足以说明所要描述的道理，可以说充满迷信的神道思想。但为了便于推广《易经》哲理，就不得不给它披上迷信的外套，借助卜筮来扩大教导的途径，使大家经由占卜而领悟《易经》的哲理。

学习易卦，如果每一卦都去背诵，不但辛苦，而且没有功效。不如遇事占卜，每得一卦，便去查阅那一卦的卦义，思索其中的道理；以“从用中学习”的精神，卜到哪一卦就学哪一卦，比较有趣，也更有效果。

管理者遇到情况明朗，有现象可观察、有数据可分析、有理则可遵循的个案，当然可以运用科学方法，来做成决策。

然而，情况不明朗，既无象，又无数，道理也十分难说的时候，难道管理者可以暂停，不做决策？

象、数、理不清楚的个案，管理者经由占卜，找到隐而不现的象、数，等于引发自己的直觉，依第六感来判断，这并不是迷信。

管理者千万不可迷信，一旦迷信占卜，就会蒙受其害。以不迷信的态度来占卜，对占卜的结果有信心，集中意念，在信息不足，数据不明，而且缺乏主见或者左右为难时，每卜只问一特定事项，往往有意想不到的功效。

二、预测愈来愈不可靠

管理者必须不断地决策，而决策有赖于预测未来的变化。所有决策，务求能够涵盖潜在问题的所有因应措施，才能防患于未然，收到未雨绸缪的效果。潜在问题包含“事情会变成什么样子”以及“可能发生什么事”，它们都是属于对未来的预防性思考。

《说卦传》记载：“数往者顺，知来者逆，是故易，逆数也。”由现在



看过去，自今日追溯昨日，叫做“数往”，实际上是“由往知今”，顺着时间而发展；从现在看未来，自今日预测明日，便是“知来”，实际上是“由今知未来”，逆着时间而寻觅。易卦“循往以知来，顺变以应天”，是一门“逆数”，也就是“前知”的预测学。

中国人重视“数往知来”，由热极则风、础润而雨的自然演变，从“鸟之将死，其鸣也哀；人之将死，其言也善”的人物现象，来预测未来可能的变化。

数往以求知，从过去发生的情况，累积成经验的学问。知来以为用，将累积的经验，用来预测未来的发展。

为什么易卦可以预测未来呢？

《系辞·下传》说：古时伏羲氏，上观象于天，下取法于地，观察鸟兽羽毛的文采，和山川水土的地利。近则取象于一身，远则取象于万物。他创作八卦，以融会贯通造化自然的道理，并且比类万物的情状。

伏羲氏画卦，经由仰观、俯察、远取、近取，不断观察，细心归纳出万物的“共相”，画出不同的卦象。

他观察的结果，发现“万物无不动”，于是用“一”这个符号，来象征万物动的共相。

太极“一”表示万物的动相，传达万物无不动的讯息。

万物无不动，但是动有阴性的动，也有阳性的动。动的时候，不是向上，便是向下；不是向前，即为向后；不是向左，就是向右。伏羲氏用“一”和“--”来象征动的阳性和阴性，叫做两仪。“仪”的意思是“仪容”，阳仪表示刚健的动，阴仪表示柔顺的动。

太极生两仪，两仪也各为一太极。阳仪是一太极，其中含有一阴一阳；阴仪同样是一太极，其中也含有一阴一阳。例如男人有刚强的，也有柔弱的；女人有刚强的，也有柔弱的。于是两仪的动，又显出阳中之阳，叫做太阳（或老阳）；阳中之阴，叫做少阴；阴中之阳，叫做少阳；阴中之阴，叫做太阴（或老阴）。这些由两仪生出的现象，便是四象。

四象又各为一太极，同样各自内涵正反阴阳两面，于是太（老）少阴阳这四象的动，又进而滋生乾、兑、离、震、巽、坎、艮、坤八卦。

太极生两仪，两仪生四象，四象生八卦，不过是一套简单、整齐而美观的符号系统。

当四象形成时，八卦也同时形成。八卦本来就是四象，四象就是一阴一阳（两仪）的变化，而一阴一阳之谓道，即为太极。朱子指出《易经》



形态上虽然是一分为二、二分为四、四分为八，本质上八、四、二、一都是太极，属于一元，所以中国管理哲学，是“一之多元论”。

伏羲氏这一套符号系统，经过三千五百年，到了周文王，才重卦成为六十四卦。那时候殷商的势力日趋没落，文王有意取而代之。他看出当时盛行的占卜，由于龟甲不敷使用，大多取用牛肩胛骨，对农作必需的耕牛十分不利，于是他提倡以蓍草代替牛骨、用卜卦代替灼龟，利用六十四卦创制一套新的筮术，代替原有的占卜。

周文王所设计的筮术，相当庞大而复杂。首先，占卜者必须穿著整齐而清洁，向天地鬼神焚香祷告，表明心中疑难的事项。然后手持事先准备好的五十支蓍策，去除其中一支。两手分持所余的四十九支，经过一连串的经营，求出卦象，再由占卜者依据变占法则，决定卦、爻辞，以论断吉凶。

现代人已经把周文王的迷信外衣脱掉，也将占卜的工具和过程，加以简化。

殷商以前，由灼龟成兆，从龟甲受灼的热度不同，产生裂痕所显示的兆象，来判断吉凶。一般而言，卜时多用龟的腹甲，比较薄而平，容易受灼而裂出兆象。

文王改用蓍草，以卦象代替龟裂的兆象，似乎暗含“以人力取代自然”的启示。高怀民先生指出灼龟生兆，是天然的，人力无可参与。虽然在选甲和钻、凿方面，可以稍用脑筋，使兆象倾向于吉，但所能产生的影响，毕竟相当有限。演蓍占断则五十支去除一支，剩下四十九支，还要拉来扯去，完全是一套人为的巧妙设计。

《系辞·上传》说：“八卦定吉凶，吉凶生大业。”八卦可以推演理象，判断吉凶，教人趋吉避凶，指点人类进化，以开创伟大的事业。

筮术依据人的疑惑，求出卦象，再根据所得卦象，论断吉凶。这种预测未来的方式，带给我们祖先很大的裨益。但是时至今日，却显然愈来愈不准确，原因分述如下：

第一，未来会变化。我们考察、检讨过去的事项，可以看得十分准确。因为过去已经成为事实，不可能再行变更。只要确实找出证据，一切都是固定的，不会变化。

至于预测未来，那就必须小心，因为测定之后，未来仍然会产生变化。

例如公司王君外出一个多月，音讯全无，占卜“目前吉凶如何”，结



果为“吉”。不料占卜过后，王君由于饥寒交迫，身上又没有现金，竟然抢劫乡间小食店，被人殴打成重伤。占卜的时候，王君的状况仍处于吉态，后来起了变化，进入凶的境地。这种结果，并非预测不准，而是预测之后，继续产生变化。如果隔一段时间再卜，就可能答案为“凶”了。

气象台预报台风动态，不一定准确。并不是气象台的仪器不够准确，或者测试的技术欠佳，多半是台风本身不断有变化，所以对于未来的动向，不一定测得准。

不错，“未来会变化”是亘古以来便存在着的事实。往昔的情况，和现代的情形，明显地有些不同。因为同样“未来会变化”；而现在的未来，变化更快更大，所以预测的结果，愈来愈不准确。

其次，人力的影响。周文王创制新筮术，含有“以人力取代自然”的用意，希望借人力的影响，来加速未来的变化。但是，当时科学并不发达，一切变化，大都依照自然演化的法则。就算加重人力的影响，实际上只能够“以人力加速自然的变化”，尚未出现以人力取代自然的可能性。我们相信，文王所注重的人力，应该也是顺乎自然法则的人力，不主张违反自然的作为。

近四百年来，科技快速发展。人们似乎只看到科技有益人生的一面，忽略了科技危害人类的事实。人力的影响，固然大幅度增强；而人力违反自然法则的表现，也大为增加。环境保护意识不足以引导人力走上正途，人定胜天的观念又过分提升人类的信心。在这种盲目歌颂“只要我喜欢，有什么不可以”的“为所欲为”的时代，人力的趋向十分难料。所以对于未来的变化，殊难控制；对于未来的预测，也就愈来愈不准确。

特别是人事动态，以往我们不但“有所不为”，而且“力求合于规范”，如今非但“无所不为”，而且“力求标新立异”。管理者既然高喊“求新求变”，大众也就肆无忌惮，游走于规范的边缘。处于这样一个时代，要准确地预测将要发生的变化，又谈何容易呢！

第三，科技的发明。科技越发达，预测便越不准确。因为科技发明，经常一夜之间，推翻了往日的理论，改变了既定的秩序。

新材料、新技术的问世，使若干产品由畅销而滞销，甚至遭受无情的淘汰；而新材料、新技术什么时候会出现，更由于相关人员刻意保守秘密，令人常常难以预料。

现在的情况，似乎人类固守成规的时代已经成为过去。科技的发明和应用，成为大家努力的目标。我们心理上必须有所准备：未来的变化会加



快，而预测也愈来愈不准确。

既然如此，我们还需要预测吗？当然要，愈不准确愈需要预测。因为具备“预测意识”，才能够细心地展望未来，依据各种可能的趋势来预测未来。而“测不准意识”，更能够促使管理者提高警觉，随时留意各种可能出现的变数，恰当地应变，以求命中目标。

不过，我们必须觉醒，尽管周文王以神道设教，《易经》卦爻辞中出现“吉”、“凶”、“悔”、“吝”、“无咎”、“利有攸往”、“不利有攸往”等字句，的确证实《易经》为筮术占断的一种预测方法。但是孔子以后，知识逐渐普及，《易经》已经由筮术占断的“小用”，回归于哲理思考的“大用”。虽然一直到现在，有许多人一听到《易经》，马上联想到算命、卜卦、堪舆，而我们也不可以武断地把这些应用视为迷信。管理者最好能够更进一步，明白大易卦中，吉、凶、悔、吝、无咎所蕴藏的道理，不应该把它当做一般神庙的签文来看待。

我们的建议，分述如下：

1. 文王演易，把八卦当做卜筮的道具。原先用龟甲或牛肩胛骨烘火烤出裂纹，来推断吉凶，实在是依“象”预测。后来改用蓍草，以四十九根蓍草分置两手，经过几次经营，看左右手各握有几根蓍草，来论断吉凶，实在是依“数”预测。管理者预测未来，最好依据现象和数据，不要依赖占卜。

2. 后人作《系辞》以后，《易经》成为义理之学。管理者勤学《易经》，主要在明白其中所揭示的道理。当现象明朗、数据正确时，依照象数理的连锁作用来推断未来。当现象不明朗、数据不正确时，诚心诚意地占卜。得到卦爻以后，要从卦爻辞中找出“理”来，仍然推理预测。

3. 易学因为卜筮之“小用”，得免于秦火的“大难”。但是卜筮的作用，大多为君王解说疑惑。由于君王掌握生死大权，大家不敢依理直谏，所以借卜筮来进言。现代民主社会，大家可以依理而言，不必时时假托卜筮。组织内要形成研习易理的风气，大家依照易理来预测未来。推广到社会、国家、世界，大家都依易理而行，减少许多叛逆的行为，那么，世界和平指日可待，而预测未来，也就愈来愈准确。

易，逆数也。毫无疑问“物极必反”，阳极生阴，阴极生阳，所以老子说：“反者道之动也。”事物的发展，大多相反相成，最后返本还原。

管理者没有把握一切依理而行，在预测未来可能的变化时，通过占卜的操作，寻找目前所处的卦位。这时最好仔细研究卦爻的道理，不要接受



吉、凶的暗示，才能避免测不准所衍生的弊害。

管理者的第 61 课

英国历史学家汤恩比说，中国如果不能取代西方，成为人类的主要力量，那么，整个人类的前途是可悲的。1988 年，76 位诺贝尔奖得主共同指出：人类要在 21 世纪生存下去，必须回到 2500 年前，去吸取孔子的智慧。然而，孔子却早已告诉我们，不占而已矣！他的意思，是通过自己的心灵，来改变自己的人生，说起来也就是“心易”的另一种描述方式。未来为什么会变化得很快，说穿了是现代入求新求变的心念太强。只要大家不那么热衷于求新求变，未来的变化就会逐渐减慢下来。我们依据孔子的启示，站在不占卜的立场，来进行占卜，才能够不把占卜的结果，当做惟一的选择。心中存有占卜愈来愈不正确的认识，再来占卜，实际上更能够理性地运用占卜的结果。

三、卜卦容易解卦很难

近代甲骨文出土以后，证明卜在先，而筮在后。西周开始，才卜筮并用。

董作宾先生说：“占卜之事，初本完全用龟；龟甲不敷用，然后取牛肩胛骨以代之。”

我们很容易推论：古人相信天圆地方；而龟的形状，上有圆甲，四脚方立，具备天地之象，所以选用龟甲为卜。后来龟不够用，才用龟甲卜重要的事，其他则改用牛骨。

管理者的第 62 课

依据自然的观察，物生出来以后，才有形象。有了形象，才出现数的多少。数的变化，便引起吉凶的后果。古圣先贤，透过龟甲的象，来寻数启兆。再经由这些数和兆，来推测未来的变化。这些作用，是人在做主，而不是龟甲做主。我们不能够把龟甲看成神物，因为龟甲不过是寻数、启兆的工具，绝对不值得人们崇拜。我们改用其他的工具，照样可以收到占卜的效果。管理者明白这种道理，无论使用哪一种占卜方式，都不可以把所用的工具当做神物。保持高度的理性，把占卜运用得正当，我们研讨这些事情才有意义。

周文王眼见“杀牛用牛骨占卜”，不如“留下牛用于农事”。他为了不杀牛，所以用蓍草代替牛骨，采用伏羲的八卦，“增其象、益以辞、辅以



术、广而用”，创造出新的筮术，来代替原来的卜问。

蓍草是一种植物，在当时的周地十分普遍，取用方便。但今日工商社会，无论使用龟卜、牛肩胛卜、蓍草卜，都无法随时进行。

有些人为了求简便，将六十四卦分别绘制或黏贴在六十四粒圆珠上。凡有疑难，在默祷中说明事由，然后任取一珠。依珠上的卦，查阅《易经》，详看卦辞、爻义，便能达到解除疑惑的目的。

我们不反对用这种方法来研习易理：每次抽取一珠，然后仔细研习一卦的道理。但是龟卜、牛肩胛卜、蓍草卜之所以弄得那么复杂，也不能全然视为“故弄玄虚”，实际上有“将意念集中，把所固定的疑点传递到卜卦工具上面”的作用。卜卦的运作过程如果过分简便，恐怕不能完整地传递讯息，因此“利用硬币卜卦的方法”，较为合适。

先准备三个硬币。

设定正面为“3”，反面为“2”。

把三个硬币放在手掌中，意念集中，默想所要占卜的固定问项，合掌中空，摇动三个硬币，使其在掌心中翻来复去。

然后把手掌中的三个硬币，掷在桌面上，计数正面或反面的个数。

这时候可能出现下列四种组合：

1. 三个正面： $3+3+3=9$ ，代表“老阳”。
2. 两个正面，一个反面： $3+3+2=8$ ，代表“少阴”。
3. 一个正面，两个反面： $3+2+2=7$ ，代表“少阳”。
4. 三个反面： $2+2+2=6$ ，代表“老阴”。

把第一次摇掷出来的结果，记为第一爻，譬如 7。

依次掷出第二爻，譬如 9。第三爻，譬如 7。第四爻，譬如 8。第五爻，譬如 6。第六爻，譬如 8。

由于易气由下生，卦爻的排列，由下而上，所以第一爻画在卦的最下端，依次向上为第二爻、第三爻，以至第六爻。

画出来的卦，是“初九、九二、九三、六四、六五、上六”，为“泰”卦，如图 12-3-1。

于是查阅《易经》第十一卦，“泰䷊䷊，乾下坤上，地天泰。”然后依据自己所要请问的事项，逐爻加以思考。

所卜的六爻当中，第一爻“七”为“少阳”，第三爻“七”为“少阳”，第四爻和第六爻“八”为“少阴”，都不是变爻。因为“老阴”会“阴极生阳”，“老阳”会“阳极生阴”，而“少阴”、“少阳”则暂时不会变。





第六爻(八) — —
 第五爻(六) — —
 第四爻(八) — —
 第三爻(七) ———
 第二爻(九) ———
 第一爻(七) ———

地天泰

图 12-3-1 泰卦

第二爻“九”为“老阳”，第五爻“六”为“老阴”，都属变爻。阳极生阴，所以老阳变为少阴，而老阴变为少阳。原来卜得的卦，由于二、五两爻，产生变化，转成“初九、六二、九三、六四、九五、上六”，为“既济”卦，如图 12-3-2。

(八)	— —	— —
(六)	— —	——
(八)	— —	— —
	→	
(七)	——	——
(九)	——	— —
(七)	——	——
	泰	既济

图 12-3-2 泰变为既济

这时候再查阅《易经》第六十三卦，“既济䷾䷾”，离下坎上，水在火上，既济。”于是逐爻思考自己所要请问的事项，特别在二、五两个变爻上，多加思索，以求出确切的答案。

如果掷出来的数目，不是“七”，便是“八”，六个数字中，根本没有出现“九”或“六”，那就表示所问的事项，比较稳定而暂时不会变化，因此没有变爻，也就没有变卦。这时候只需要详细思考所卜得的卦爻，寻求其中的道理，应该可以获得一些启示。

点卦时，由下而上。第一次摇掷出来的数目，即为第一爻，亦即卦的初爻。依次向上堆积，到六爻成卦为止。摇掷六次，每次得到一爻的数目，依序标明。每次摇掷，都应该集中意念，诚心诚意，才能正确传递讯



息到硬币上，配合“手气”，摇掷出正确的爻数。

排卦名时，由上而下。例如前面卜得的卦，为“初九、九二、九三、六四、六五、上六”，画出卦象为“䷁䷀”，上面三爻“䷁”为上卦“坤”（地），下面三爻“䷀”为下卦“乾”（天）。上下两个单卦，重叠组成“重卦”，由上而下，看出“地天泰”。

再看变卦为“初九、六二、九三、六四、九五、上六”，改用阴（--）阳（—）两种符号来表示，成为“䷁䷀”的卦象。上面三爻“䷁”为上卦“坎”（水），下面三爻“䷀”为下卦“离”（火）。由上而下，看出“水火既济”。

初次卜得的卦，一卦之中六个爻如果不是“九”（老阳）便是“六”（老阴），则六爻全动，亦即六个爻都变。若是六个爻不是“七”（少阳）便是“八”（少阴），那么六爻都不动，也就是六个爻都不变。

六爻之中，凡有“九”（老阳）或“六”（老阴）的，都属变爻。老阳的变动，主要在说明既成事实的改变；而老阴的变动，则侧重在未来可能的变化。

管理者的第63课

现代人相信科学，却不明白易学原来是科学的根。物理学不断进步，最高深的理论，都在讨论机率问题。我们使用硬币来占卜，其实也是透过机率，来找出可能的答案。硬币的面，一共有三个，但是，能够让硬币处于稳定状态的面，却只有两个。一面是人头，通常称为正面。另一面是文字，一般称为反面。硬币停止时，向上的那一面，不是人头便是文字。两种只能出现一种，机率各为50%。而且硬币本身的重量、转动、时间长短，以及质量等等，实际上都是科学问题。三个数字构成一个单卦，六次转动合成一个重卦，都不是人力可以控制的。占卜时所出现的卦象，是一种科学现象。怎样解卦，则是一种思维和经验的累积，基本上都和迷信无关。

卜卦之后，还需要解卦。

例如我们面对有人前来挖角，对于到底要不要跳槽，觉得十分疑惑、左右为难，于是卜得泰卦，变为既济卦。

这时候先查泰卦，越思索其中的道理，越觉得这是一个跳槽的好机会。因为卦辞说：“泰，小往大来，吉亨。”似乎暗示我们，小机会快要过去，大机会正要来临；加以天地交泰，令人满心欢喜，觉得相当振奋。



接着查阅既济卦，看到“初吉，终乱”的卦辞，会不会心生戒惧，觉得“转业有相当大的困难”？

再看二、五两个变爻，若是体会“谨慎从事，跳槽后将有良好结果”，便可以放心地转业。自己卜卦自己解，当然是上策。

精于解卦的人，可以预测未来的动向，作为决策的参考。不过《易经》的卦辞和爻辞，一般而言，都写得不很明确、清楚，所以解卦的人，对于整个事项的来龙去脉，以及相关变数，了解得越深入，就越容易正确地加以论断。

解卦的基本原则，分述如下：

1. 初次占卜所得的卦，一共六爻。依三个硬币掷出的数，可能为六、七、八、九。六为老阴，称为“交”，用“X”来表示。七为少阳，称为“单”，用“—”来表示。八为少阴，称为“拆”，用“--”来表示。九为老阳，称为“重”，以“0”来表示。例如前面所得“初九、九二、九三、六四、六五、上六”，如以符号表示，即为“--X --0 —”，念成“拆交拆重单单”。其中“交”、“重”变而“拆”、“单”不变，所以变卦“初九、六二、九三、六四、九五、上六”，如以符号表示，即为“䷊ ䷊”。初次占得的卦，称为“本卦”或“正卦”，如有变爻，改变之后所得的卦，叫做“变卦”或“之卦”。前面所举的由“泰”变“既济”，通称“遇泰之既济”。

2. 占卜所得的本卦和变卦，究竟是告诉我们过去的事情，要我们向前展望、推理现在，还是告诉我们现在的情况，要我们判断过去和预测未来？甚至在告诉我们将来的趋势？由于都有可能，所以“时间”的判断十分重要。关于这一点，可以产生六种不同的组合：

- (1) 以本卦为现在，变卦为未来。
- (2) 以本卦为过去，变卦为现在。
- (3) 以本卦为未来，变卦为未来的未来。
- (4) 把本卦和变卦都当做过去。
- (5) 把本卦和变卦都当做现在。
- (6) 把本卦和变卦都当做未来。

至于选用哪一种组合，最好依据对现实状况的研判，来加以论断。解卦的人，本身的学养固然重要，对于问卦人的真实情况了解和程度也非常重要，愈了解，则判断得愈准确。一般人很佩服铁口直断的解卦人，我们则不以为然。最好和问卦人多多沟通，再作判断，这样比较妥当。



3. 易占和一般算命、论相最大的不同，在占卜所得的本卦和变卦，都有卦辞和爻辞可资参考。解卦的主要任务，并不在断定吉凶，而在提供如何趋吉避凶的途径。解卦的人，最好将本卦和变卦的道理，解析给询问者参考，让他自己去体会：究竟应该怎样配合事实的演变，找出合理的解决方案。当然，也可以指出重点，来提醒询问者，通常采用的方式，有如下述：

(1) 本卦当中有一爻变，以本卦变爻的爻辞为主。

(2) 本卦当中有二爻变，以本卦二变爻的在上位变爻为主。

(3) 本卦当中有三爻变，以本卦的卦象辞为主，而以变卦的卦象辞为可能产生的趋势。

(4) 本卦当中有四爻变，以变卦二不变爻的在下位不变爻为主。

(5) 本卦当中有五爻变，以变卦的不变爻为主。

(6) 本卦的六爻全变，乾卦、坤卦以用九、用六为主，其他各卦以变卦的卦象辞为主。

从前，大家对君王不敢面谏。借占卜所得的卦，解说那些为人处事的道理，让君王听了之后，有所体认，悟出应该如何处置的方式。现在，我们最好也借占卜所得的卦，思索其中的道理，找出有利的“趋吉避凶”之道。

画卦的人，“观”天地而作卦爻；解卦的人，要反过来依卦爻而明天地。观的时候，已经把自然现象和卦爻变化揉合在一起；解卦的时候，当然也应该配合着爻辞和实际的情况，来加以分析。

管理者自己占卜自己解卦，往往流于主观。换句话说，会尽量朝对自己有利的方向去解释。这时不妨找一两位信得过的人，商量商量，共同寻找比较合理的答案。

如果由别人解卦，我们建议听的人，必须抱持“只接受好的，不接受坏的”这样的心态。凡是听到好的一面，要特别谨慎地去达成。相反地，听到不好的一面，要存心拒绝，不接受它的暗示，设法避免让它成为事实。

完全接受命运的摆布，绝对不是占卜的目的。趋向吉顺的一面，避开凶险的一面，才是预测未来的功能。要避开凶险，首先应该做好自我心理建设，听到凶的、坏的，拒不接受，非要加以改变不可。这样，即使解卦稍有偏差，也不会造成重大的失误。



四、采取包围式占卜法

孔子主张不占，是十分理性的态度。但是“疾病呼天，创痛呼父母”，当我们处在进退两难，或者困苦万分的时候，总是希望奇迹出现。就算现代科学发达，宗教仍然是一部分人寄望的慰藉。

决策时如果舍弃信息、数据而依赖占卜，大概是不可能的事情。我们在充分自信、相当果断的情况下，通常不会想到占卜。但是犹豫不决、左右为难的时候，就会求助于占卜。

偏偏占卜这种事情，易学而难精。想要测得精准，必须花费很多时间，这恐怕不是从事经营、管理的人士，能够不断深入学习的。即使占得十分精准，实际上也没有多大的用途。因为我们不太可能由于占卜的结果，而改变我们的决定；否则一切听占卜，也违反了大易的原则。

大易的道理，并不是听从命运的摆布，而是在逆境中寻求转机，以期趋吉避凶，走出一条光明的大道。任何一家公司开设之后，惟一的途径便是以生生不息为目标，力求永续不断。占卜的功能，用在解惑排难以坚定信心，才具有正面的意义。

事实上，我们研习占卜的主要目的，在于引发我们自己的第六感，帮助我们做出正确的判断。为了方便有效起见，我们建议采用包围式的占卜方式，兹举例说明如下：

当我们决定投资某一项目时，首先可以诚心诚意地发问：“现在投资这个项目，是不是有利？”然后依照程序，卜出一卦。

假定占卜的结果，获得讼卦（䷅），如图 12-4-1，有打官司的可能。于是，我们从各方面来审思，为什么这次投资可能引起诉讼呢？如果找出原因，并且有办法解决，那就是有利的行为。若是不希望打官司，又想不出避免的方法，不妨接着请问：“时间上往后拖延一阵子，能不能避免诉讼？”

天 ䷀ 乾

水 ䷜ 坎

图 12-4-1 讼卦

这时候卜出来的卦，是明夷卦（䷣），如图 12-4-2，表示有人将会受到伤害，变卦则为睽卦（䷥），如图 12-4-3，可能公司将面临人事大分裂的结局。



地 ☷ 坤

火 ☲ 离

图 12-4-2 明夷卦象

火 ☲ 离

泽 ☱ 兑

图 12-4-3 睽卦象

检讨各种状况，果然是人为的因素，并不是拖延时间所能改变的。这时候着手调整人事，使原来被遮掩的贤明人士，能够拨云雾而见青天，用来主导这一次的投资事宜。企业领导者也改变以往的态度，不但化险为夷，而且促使公司改善体质，更具坚强的组织力。

若是卜得的卦，为节卦（☵☲），如图 12-4-4，表示行为要有节制。

水 ☵ 坎

泽 ☱ 兑

图 12-4-4 节卦象

节卦兑下坎上，含有节制、节省、节约的意思，用意都在约束。首先，我们要检讨一下，这一次投资，是不是盲目扩张的举动？如果是的话，最好加以制止，以免影响企业的运营。

万一发现是某一部门，居于部门利益，而提出这一项目，不妨接着问：“改由其他部门评估如何？”卜出的卦，假定是小过卦（☱☲），如图 12-4-5，表示其他部门对这一项目并不专业，评估的结果未必准确。

雷 ☳ 震

山 ☶ 艮

图 12-4-5 小过卦象

变卦则是中孚卦（☴☴），如图 12-4-6，表示符合人心，皆大欢喜。

风 ☴ 巽

泽 ☱ 兑

图 12-4-6 中孚卦象

这两个卦的意思，表面上看起来互相矛盾。改由其他部门评估，既然不内行，不足采信，为什么反而皆大欢喜呢？原来这一个投资项目，由某



部门提出，已经引起其他部门的猜疑与不满。企业领导人若是交由其他部门评估，可以化解其中猜疑，符合诚信的原则，所以皆大欢喜。这时候领导阶层采取必要的措施，当然获得圆满的结局。

我们常说，凡事接二连三，穷追猛打，一连串询问几个为什么，大概就可以找到真正的答案。问题是我们所提出的答案，几乎局限于我们所能思考的范围，而想不出来的答案，却往往是最好的那一个。居于这种缘由，我们借由占卜来寻找答案，与苦苦思索相比，更能突破限制，获得意想不到的答案。

每一个答案，都不能视同铁口直断而盲目接受，以免不动脑筋而坐失调整、突破的良机。我们将占卜的答案，当做多出来的那一个，和我们所想到的，一并加以考虑。多一个选择，终归是好的。

管理者的第 64 课

大易的根据，是把天道应用在人事上面。中国人讲求天人合一，把大易称为天人之学。《易经》总共只有 4157 字，每卦都在百字之内，最少的兑卦只用了 30 个字，用语十分简要，必须用心斟酌，才能得其要义。当年伏羲氏画易，本出于仰观俯察，务求在民生实用上有所贡献，并没有什么特别神秘的地方。太史公司马迁作《史记》，把《易经》放在六经的首位，可知我中华文化，是从《易经》的象、数、理推演而来。自然界的海啸山崩，风雨晦明，便是阴阳气化的不平衡对称；世道的治乱兴亡，社会的否泰隆污，也是政治教化的不平衡对称。人事的吉凶悔吝，组织的兴衰存亡，一半出于定数，一半出于行为的不平衡对称。我们占卜，目的在启发自己的思路，寻找平衡对称的途径。占卜的结果，应该配合现实的象、数，以推出何以有这种结果的道理，才是懂得大易，并将之真正应用在管理上面的良好表现。

譬如卜到讼卦，经过我们全盘检讨，发现根本不可能引起诉讼，对我们也有相当的好处。至少经过全盘检讨，已经消除所有可能引发诉讼的因素，将来执行起来，更能够远离诉讼，当然求之不得。这时候我们还可以进一步请问：“怎么才能够避免诉讼？”如果卜得谦卦，我们便知道只要更加平等对待他人，尽量不要强吞弱、智欺愚、大压小，应该就可以避免诉讼。

若是卜得大过卦（䷛），如图 12-4-7，呈现凶象。这时候最好寻思大过的道理，身处非常之时，必须行非常之事，才能够完成非常之功。换



句话说，这一次投资，即使引起诉讼，也应该勇往直前，积极面对。因为这是非同寻常的举动，必须把持非常的心态，才能够完成。

泽 ䷬ 兑

风 ䷭ 巽

图 12-4-7 大过卦象

于是大家心理上有所准备，采取拯救苦难的心情，随时准备迎敌，自然能够避免大过，而乐享其成。

总之，借由占卜来引发一些答案，可以扩大我们的思考范围；同时所得的答案，由占卜而来，比较不会引起不必要的猜疑。譬如商议时有人提出可能引起诉讼的意见，往往引起不同的联想，诸如：

为什么会有这种念头？

是不是已经发现某些现象？

会不会故意制造不安？

上级授意这样？

存心用“莫须有”来反对？

现在由占卜提出，避开人的因素，应该更加方便讨论。

我们常说考虑周全，却又免不了有所疏漏。如果改用包围式的占卜，针对同一议题，通过各种提问，获得更为周全的思虑，总是大家所乐于尝试的。



附录一

经学家东方桥先生六十四卦变换表

附

录

象爻卦 上象爻卦▶ 下象爻卦▼	乾☰天	坎☵水	艮☶山	震☳雷	巽☴风	离☲火	坤☷地	兑☱泽
乾☰天	1 乾为天 刚健如龙 过刚则悔	5 水天需 饮食宴乐 待时而动	26 山天大畜 储畜资源 养精蓄锐	34 雷天大壮 野马奔腾 扣紧缰绳	9 风天小畜 密云不雨 雨过天晴	14 火天大有 阳光普照 万事如意	11 地天泰 三阳开泰 万事亨通	43 泽天夬 老虎啸月 果敢勇决
坎☵水	6 天水讼 争讼无益 难达目的	29 坎为水 陷入漩涡 烦恼不安	4 山水蒙 求知极佳 寻物甚难	40 雷水解 迎刃而解 宽大为怀	59 风火涣 离人启航 一帆风顺	64 火水未济 时运不济 有待来兹	7 地水师 容民畜众 需人支持	47 泽水困 困苦贫乏 志不得伸
艮☶山	33 天山遯 逃避现实 没落衰退	39 水山蹇 危险难行 不宜妄动	52 艮为山 屹立不移 停止不前	62 雷山小过 行为过度 竟见相背	53 风山渐 鸿鸟起飞 有女于归	56 火山旅 艰苦旅程 小亨贞吉	15 地山谦 谦和诚实 集多益寡	31 泽山咸 二气感应 得心应手
震☳雷	25 天雷无妄 听其自然 顺从天命	3 水雷屯 暂时郁结 等待新机	27 山雷颐 颐养合作 当心病祸	51 震为雷 雷声隆隆 震惊百里	42 风雷益 损上益下 利人利己	21 火雷噬嗑 积极行动 克服困难	24 地雷复 春回大地 从头开始	17 泽雷随 由强变弱 随从机运
巽☴风	44 天风姤 不期而遇 结婚不宜	48 水风井 无丧无得 往来井井	18 山风蛊 内部不安 危机潜伏	32 雷风恒 保持常态 平淡不变	57 巽为风 随风飘浮 往来不定	50 火风鼎 鼎立合作 大亨养贤	46 地风升 种子发芽 柔以时升	28 泽风大过 负担过重 本末衰弱
离☲火	13 天火同人 同心协力 与人交往	63 水火既济 功成名就 和谐顺达	22 山火贲 绚丽晚霞 好景不常	55 雷火丰 成果丰硕 运势转衰	37 风火家人 正家定位 温暖在内	30 离为火 光明艳丽 炎烈不前	36 地火明夷 落日余晖 休养生息	49 泽火革 新陈代谢 已露转机
坤☷地	12 天地否 闭塞不通 运气不佳	8 水地比 水田丰满 亲比竞争	23 山地剥 外强中空 危在旦夕	16 雷地豫 细心谋划 从长计议	20 风地观 万事难行 检讨反省	35 火地晋 如日东升 充满活力	2 坤为地 柔顺包容 缺积极性	45 泽地萃 人文荟萃 欣欣向荣
兑☱泽	10 天泽履 跟从别人 不可冒进	60 水泽节 循序渐近 适可而止	41 山泽损 损下益上 奉献储蓄	54 雷泽归妹 少女出家 运势稍待	61 风泽中孚 衷心诚信 成功在望	38 火泽睽 事与愿违 小事尚吉	19 地泽临 随机应变 与时推移	58 兑为泽 爽朗喜悦 丽泽多言



附录二

经学家李一匡先生六十四卦各爻简述

1. ☰☰ 乾（乾为天）。万物资始，自强不息。

上九 — 居高而亢，必将懊悔。

九五 — 有权势者，宜见贤才。

九四 — 进退谨慎，不生差错。

九三 — 自强不息，随时警惕。

九二 — 有贤才者，宜见权势。

初九 — 尚未成熟，无能作为。

2. ☷☷ 坤（坤为地）。深厚素养，负载万物。

上六 -- 进逼君子，不服领导。

六五 -- 居高谦和，大为得计。

六四 -- 保守秘密，谨慎无害。

六三 -- 内含华美，正固自守。

六二 -- 恢宏伟大，纯属自然。

初六 -- 履霜坚冰，防患未然。

3. ☳☳ 屯（水雷屯）。险难行动，深谋远虑。

上六 -- 环境艰难，急速返回。

九五 — 积聚恩泽，君子失策。

六四 -- 下求贤才，共济时艰。

六三 -- 见微知著，不可独往。

六二 -- 难进而返，疑遇寇盗。

初九 — 徘徊难进，宜居于正。

4. ☶☶ 蒙（山水蒙）。果断力行，培育素养。

上九 — 惩治蒙昧，注意教法。

六五 -- 童子蒙昧，易于施教。

六四 -- 困于蒙昧，未受教育。

六三 -- 见异思迁，教育无益。

九二 — 包容蒙昧，贤者治国。

初六 -- 启发蒙昧，宜用严师。

5. ☳☰ 雷（水天雷）。饮食宴乐，以待时机。



上六 -- 进入险境，以敬待客。

九五 -- 安于生活，守正得计。

六四 -- 深陷险地，仍能脱出。

九三 -- 已临险境，敬慎处之。

九二 -- 可进可退，不计闲言。

初九 -- 栖身山林，持之以恒。

6. ䷅ 讼（天水讼）。争讼刚险，谋虑于始。

上九 -- 争讼虽胜，不足尊敬。

九五 -- 争讼得计，由于中正。

九四 -- 争讼不胜，宜安于正。

六三 -- 容忍旧恶，不与争讼。

九二 -- 争讼不胜，归隐以避。

初六 -- 言辞之争，不久可止。

7. ䷆ 师（地水师）。包容人民，畜养群众。

上六 -- 封国立家，不用小人。

六五 -- 敌人来侵，贤才统兵。

六四 -- 作战胜败，兵家常事。

六三 -- 作战用人，要专要当。

九二 -- 恩威并用，得王信赖。

初六 -- 出兵依律，不善则凶。

8. ䷇ 比（水地比）。在下顺从，上下相应。

上六 -- 无始无终，亲辅失策。

九五 -- 光大亲辅，施爱于人。

六五 -- 亲辅贤人，正而得计。

六四 -- 亲辅坏人，悲伤失策。

六三 -- 诚心亲辅，正而得计。

初六 -- 与人亲辅，充满诚信。

9. ䷌ 小畜（风天小畜）。稍有蓄积，尚不能用。

上九 -- 物质畜积，过丰危险。

九五 -- 诚信及人，财富共享。


六四 -- 畜养诚信，无害无忧。

九三 -- 刚而不进，受制于柔。

九二 -- 同复畜道，不自有失。



初九 — 自复畜道，无咎得计。

10.  履（天泽履）。分辨上下，安定民心。

上九 — 审查实践，考核得失。


九五 — 刚愎自用，虽正而危。

九四 — 实践戒惧，终必得计。

六三 -- 见解不明，有害于人。

九二 — 幽独的人，道路平阔。

初九 — 不受干扰，独行己愿。

11.  泰（地天泰）。内健外顺，上下一体。

上六 -- 泰极否来，不可用兵。


六五 -- 贤明帝王，嫁女幸福。

六四 -- 不富得邻，不诚得信。

九三 — 盛极必衰，不可置疑。

九二 — 不远失君，舍弃昵友。

初九 — 同类仕进，以行其道。

12.  否（天地否）。上下闭塞，必须守正。

上九 — 逆运终止，后有喜悦。


九五 — 逆运虽已，仍宜戒惧。

九四 — 承受上命，共事明主。

六三 -- 包容小人，是可羞耻。

六二 -- 包容顺承，大人不可。

初六 -- 小人同类，顺从君子。

13.  同人（天火同人）。正道合群，能解困难。

上九 — 合群广远，无可懊悔。


九五 — 合群不易，要经奋斗。

九四 — 意欲攻击，更不合群。

九三 — 伏藏兵戎，绝不合群。

六二 -- 合群狭隘，令人惋惜。

初九 — 合群无私，没有差错。

14.  大有（火天大有）。遏恶扬善，顺天应命。

上九 — 上天保佑，极为得计。

六五 -- 诚信交往，应有威严。

九四 — 丰盛不极，没有差错。



九三 — 有才德者，享受富贵。

九二 — 能有为者，促进丰盛。

初九 — 尚无伤害，艰难警惕。

15. ䷎ 谦 (地山谦)。减多益寡，自能受益。

上六 -- 过分卑逊，仅治小事。

六五 -- 谦德极盛，要施威武。

六四 -- 发挥谦德，没有不利。

九三 — 有功的谦，终能受益。

六二 -- 著称的谦，正而得计。

初六 -- 德谦君子，克服困难。

16. ䷏ 豫 (雷地豫)。顺理行动，众人服从。

上六 -- 和乐至极，必将生悲。

六五 -- 乐不忘忧，常能存在。

九四 — 和乐有自，大有获得。

六三 -- 操守坚定，不溺于乐。

六二 -- 和乐逢迎，必将后悔。

初六 -- 自鸣得意，和乐失策。

17. ䷐ 随 (泽雷随)。随从卑下，必须守正。

上六 -- 用竭诚心，求人相随。

九五 — 诚信于心，随至嘉美。

九四 — 诚信有道，随从有得。

六三 -- 接近君子，随从要正。

六二 -- 接近小人，随从不当。

初九 — 主管变动，无私交往。

18. ䷳ 蛊 (山风蛊)。败坏之后，必有整饬。

上九 — 没有败坏，不需整饬。

六五 -- 整饬精神，用人得誉。

六四 -- 宽容精神，将有惋惜。

九三 — 整饬精神，稍有懊悔。

九二 — 整饬物质，不可固执。

初六 -- 整饬精神，要用新人。

19. ䷒ 临 (地泽临)。礼贤下士，及时而为。

上六 -- 敦厚临近，得计无咎。



六五 -- 明智临近，大君所宜。

六四 -- 亲切临近，没有差错。

六三 -- 甜言谄媚，临近无益。

九二 -- 感应临近，得计有利。

初九 -- 感应临近，正而得计。

20. ䷓ 观（风地观）。观察民情，创立教化。

上九 -- 旁观他人，始为君子。

九五 -- 自己反省，始为君子。

六四 -- 观国之光，以求仕进。

六三 -- 自身反省，以凭进退。

六二 -- 由门偷看，女子正道。

初六 -- 观察幼稚，君子不为。

21. ䷔ 噬嗑（火雷噬嗑）。明定刑罚，宣布法令。

上九 -- 头部刑具，惩治极恶。

六五 -- 惩治罪人，需要中正。

九四 -- 惩治极悍，遇著反击。

六三 -- 惩治强悍，反受其害。

六二 -- 头部刑具，惩治大罪。

初九 -- 足部刑具，惩治小罪。

22. ䷔ 贲（山火贲）。修明庶政，慎重断狱。

上九 -- 返朴还真，没有差错。

六五 -- 礼贤下士，得赠薄礼。

六四 -- 急于嫁娶，文饰人生。

九三 -- 文饰润泽，宜永守正。

六二 -- 文饰品德，随贤兴起。

初九 -- 必要修饰，以利进行。

23. ䷖ 剥（山地剥）。对下宽厚，上才安固。

上九 -- 一线生机，小人破坏。

六五 -- 率众群小，听命君子。

六四 -- 安身之所，有切肤患。

六三 -- 脱离小人，呼应君子。

六二 -- 安身之所，支干剥落。

初六 -- 安身之所，基层剥落。



24. ䷗ 复 (地雷复)。一阳初复，万物生机。

上六 -- 执迷不悟，必有灾祸。

六五 -- 择善固执，没有懊悔。

六四 -- 单独迁善，中正独行。

六三 -- 屡过屡改，危而无错。

六二 -- 向善得计，下附于仁。

初九 -- 有过即改，不致后悔。

25. ䷌ 无妄 (天雷无妄)。顺合天时，生育万物。

上九 -- 轻举妄动，没有好处。

九五 -- 无妄之疾，勿药自愈。

九四 -- 应当固守，没有差错。

六三 -- 意外事件，无妄之灾。

六二 -- 只顾耕耘，不问收获。

初九 -- 至诚而律，得遂心意。

26. ䷌ 大畜 (山天大畜)。刚健笃实，素养日增。

上九 -- 青云得志，无往不利。

六五 -- 去势雄猪，易制刚性。

六四 -- 小牛横木，易制刚性。

九三 -- 良马奔逐，不可妄动。

九二 -- 车脱离轂，不能前进。

初九 -- 进有危险，应该停止。

27. ䷚ 颐 (山雷颐)。谨慎言语，节制饮食。

上九 -- 由此颐养，宜怀戒惧。

六五 -- 颐养无道，不可冒进。

六四 -- 上求下养，措施光明。

六三 -- 颐养无道，真正失策。

六二 -- 上求下养，违背常理。

初九 -- 能自颐养，不可求人。

28. ䷛ 大过 (泽风大过)。特立独行，无所畏惧。

上六 -- 小人失败，不应怨尤。

九五 -- 老妇少夫，无咎无誉。

九四 -- 有所作为，且要专注。

九三 -- 刚愎失策，不得人助。



九二 — 老夫少妻，过而协和。

初六 -- 在下过软，没有差错。

29. ䷜ 坎（坎为水）。常保素养，熟习教化。

上六 -- 大罪的人，监禁三年。

九五 — 坎险未平，不能出险。

六四 -- 重视精神，终可出险。

六三 -- 进退皆险，复依奸人。

九二 — 坎陷危险，求稍出险。

初六 -- 在重险中，入于深处。

30. ䷝ 离（离为火）。不断明贤，照耀四方。

上九 — 折取魁首，不究附从。

六五 -- 忧伤嗟叹，知所警惕。

九四 — 道不光明，不为人容。

九三 — 已过中年，勿嗟老大。

六二 -- 黄色光明，以得中道。

初九 — 行履错乱，慎重从事。

31. ䷞ 咸（泽山咸）。人心感应，天下和谐。

上六 -- 仅凭口舌，不能感人。

九五 — 志在微末，不能感人。

九四 — 心志不定，所感不多。

九三 — 随人而动，所执卑下。

六二 -- 感时宜静，不动得计。

初六 -- 在感之初，不能动人。

32. ䷟ 恒（雷风恒）。立身处事，不改常道。

上六 -- 在上位者，莫动失恒。

六五 -- 长守柔顺，只宜女人。

九四 — 职位不当，徒劳无功。

九三 — 变节受辱，令人惋惜。

九二 — 常守中道，没有懊悔。

初六 -- 凡事起始，莫求常道。

33. ䷌ 遁（天山遁）。远避小人，随机行止。

上九 — 宽裕的遁，没有不利。

九五 — 美好的遁，心志正当。



九四 — 弃爰而遁，富有机智。

九三 — 恋旧不遁，将有危害。

六二 -- 坚持退避，不能改变。

初六 -- 遁应机先，不然莫遁。

34. ䷗ 大壮（雷天大壮）。健壮正直，不践非礼。

上六 -- 旺盛躁进，不能进退。

六五 -- 对于刚者，宜制以柔。

九四 — 正固得计，前途无阻。

九三 — 小人逞强，受制于人。

九二 — 正固得计，以守中道。

初九 — 旺盛之初，行动莫猛。

35. ䷢ 晋（火地晋）。柔顺上进，光明素养。

上九 — 晋至极点，只能小用。

九五 -- 不顾得失，进升就好。

九四 — 才德不称，晋而危险。

六三 -- 为众信孚，始得晋升。

六二 -- 晋而忧虑，乃获大福。

初六 -- 晋而抑退，宽容处之。

36. ䷣ 明夷（地火明夷）。暗藏明哲，愈能彰明。

上六 -- 初登高位，终陷黑暗。

六五 -- 处置伤明，应该守正。

六四 -- 知伤明哲，远去避之。

九三 — 征伐除害，莫急纠正。

六二 -- 受伤不重，宜速离去。

初九 — 受人伤害，未展长才。

37. ䷤ 家人（风火家人）。言语据实，行为有法。

上九 — 诚信威严，由于反省。

九五 — 王道感化，家有幸福。

六四 -- 使家富裕，以女柔顺。

九三 — 治家严厉，优于散漫。

六二 — 无所专成，只主中馈。

初九 — 防闲于治，没有懊悔。

38. ䷥ 睽（火泽睽）。大同之中，应有小异。



大易

管理

——
中国式管理的真谛

上九 — 乖离孤立，释疑则可。

六五 -- 深入易合，不睽有庆。

九四 — 乖离孤立，相待以诚。

六三 -- 初虽无得，终将有成。

九二 — 遇主于巷，未失其道。

初九 — 既见乖离，勿急求合。

39. ䷦ 蹇 (水山蹇)。见险能止，反省修德。

上六 -- 进有险难，应求贤才。

九五 — 非常险难，应得友助。

六四 -- 进有险难，连合共济。

九三 — 进有险难，归来避之。

六二 -- 赴王之难，不顾自身。

初六 -- 进有险难，退有美誉。

40. ䷧ 解 (雷水解)。赦免过失，宽宥罪恶。

上六 -- 位高无权，打击小人。

六五 -- 君子能解，小人信赖。

九四 — 解除小人，君子自至。

六三 -- 重用小人，招致失败。

九二 — 利用君子，克制小人。

初六 -- 解决于初，没有差错。

41. ䷨ 损 (山泽损)。惩戒愤怒，窒塞意欲。

上九 — 不损自己，却利他人。

六五 -- 无心益人，确是得计。

六四 -- 速损其疾，可喜可庆。

六三 -- 损应损除，益应益缺。

九二 — 守正不损，有益于入。

初九 — 停止己事，速去益人。

42. ䷩ 益 (风雷益)。见善则迁，有过则改。

上九 — 不增益之，存心不常。

九五 — 施惠于人，感激我德。

六四 -- 中庸行为，公众从之。

六三 -- 患难临之，有益于身。

六二 -- 无心益人，大为得计。



初九 — 利用益道，大有作为。

43. ䷬ 夬 (泽山夬)。施禄及下，莫以为善。

上六 -- 无处呼号，终必失策。

九五 — 尽去小人，行为中正。

九四 — 行而又止，共进无悔。

九三 — 坚决独往，受害遭怨。

九二 — 警惕呼号，有备无患。

初九 — 轻举妄动，往而不胜。

44. ䷪ 姤 (天风姤)。施行命令，诰戒四方。

上九 — 在上而刚，难与人合。

九五 — 包容下属，下施美德。

九四 — 未容下属，孤立失策。

九三 — 行路难进，无所遇合。

九二 — 阻止小人，莫害来宾。

初六 -- 小人初长，应加阻止。

45. ䷬ 萃 (泽地萃)。发现有才，示以诚敬。

上六 -- 求聚不能，痛悔无咎。

九五 — 不恃权位，要有诚信。

九四 — 居位不当，大吉无咎。

六三 -- 无人与聚，嗟叹无益。

六二 -- 诚心聚集，不在形式。

初六 -- 诚信无终，聚集紊乱。

46. ䷭ 升 (地风升)。因时上进，有贤应援。

上六 -- 昏冥上进，宜正不息。

六五 -- 逐步上进，得行其志。

六四 -- 柔顺从事，上进享受。

九三 — 上进无阻，无所疑惧。

九二 — 极为诚信，应援上进。

初六 -- 得当的升，合于上志。

47. ䷮ 困 (泽地困)。处险而悦，守正寡言。

上六 -- 困于纠缠，动而有悔。

九五 — 困于禄位，以诚脱离。

九四 — 困于富贵，终能有为。



六三 -- 外有困难，内失其妻。

九二 -- 酒食不足，待机而动。

初六 -- 困处黑暗，不求人知。

48. ䷯ 井（水风井）。绳入于水，引其向上。

上六 -- 井已完成，公用无私。

九五 -- 井水澄清，冷泉可食。

六四 -- 用砖砌井，井已修治。

九三 -- 井除污秽，尚未食用。

九二 -- 井孔泄水，如器破漏。

初六 -- 底泥莫食，废井无禽。

49. ䷰ 革（泽火革）。革新改造，顺天应人。

上六 -- 继革失策，宜居常态。

九五 -- 大人改革，令人信服。

九四 -- 改革天命，得计无悔。

九三 -- 广求意见，审慎改革。

六二 -- 立信以后，始可改革。

初九 -- 改变之初，不可妄动。

50. ䷱ 鼎（火风鼎）。端正安重，凝固使命。

上九 -- 玉的扛具，刚柔调济。

六五 -- 鼎内美食，发挥功用。

九四 -- 鼎足折毁，倾覆公食。

九三 -- 鼎耳革除，功用丧失。

九二 -- 腹中有实，慎重处理。

初六 -- 鼎足倾倒，利除腐物。

51. ䷲ 震（震为雷）。恐惧警惕，始能安闲。

上六 -- 震惧不安，应早警惕。

六五 -- 往来危险，不丧其事。

九四 -- 不能振奋，未能光大。

六三 -- 震止又起，其行无害。

六二 -- 震撼严重，避不顾失。

初九 -- 先有警惕，后能从容。

52. ䷳ 艮（艮为山）。止中有动，动静合时。

上九 -- 笃实于止，敦厚而终。



六五 -- 谨慎言语，出言有序。

六四 -- 休止其身，独善其身。

九三 -- 不当的止，心神不安。

六二 -- 不能救上，当止则止。

初六 -- 止动于初，宜永守正。

53. ䷴ 渐 (风山渐)。止顺自然，行不穷困。

上九 -- 贤人高洁，言行可法。

九五 -- 怀才不遇，终能有成。

六四 -- 不安于树，或安于架。

九三 -- 夫征不复，妇孕不育。

六二 -- 饮食和乐，不尸其位。

初六 -- 少年初进，受责无咎。

54. ䷵ 归妹 (雷泽归妹)。天地大义，人道开始。

上六 -- 出嫁未成，无何利益。

六五 -- 帝乙嫁女，不重衣饰。

九四 -- 出嫁过时，晚嫁待时。

六三 -- 反回妾身，等待出嫁。

九二 -- 地位不正，德美有为。

初九 -- 随姊出嫁，委屈相从。

55. ䷶ 丰 (雷火丰)。照察实情，用刑惩恶。

上六 -- 盛大屋舍，障蔽家庭。

六五 -- 召来贤才，助其盛大。

九四 -- 盛大障蔽，遇着平手。

九三 -- 盛大障蔽，掩蔽刚明。

六二 -- 盛大障蔽，不宜求丰。

初九 -- 遇着配手，初丰可嘉。

56. ䷷ 旅 (火山旅)。柔和守中，有所不为。

上九 -- 栖身无处，先乐后悲。

六五 -- 猎取荣誉，终必获得。

九四 -- 虽得资斧，心不快乐。

九三 -- 焚毁馆舍，用人不忠。

六二 -- 就舍藏财，用人忠诚。

初六 -- 琐细卑鄙，贼役取害。



57. ䷋ 巽（巽为风）。上下卑顺，贯彻命令。

上九 — 过分卑顺，丧失果断。

九五 — 一再叮咛，并加检讨。

六四 -- 猎获高禄，懊悔消失。

九三 — 屡次卑顺，令人婉惜。

九二 — 过分卑顺，不如守中。

初六 -- 犹疑不决，要果断正。

58. ䷹ 兑（兑为泽）。和悦亨通，忘劳忘死。

上六 -- 牵引以悦，有失光明。

九五 — 任令剥蚀，危险正着。

九四 — 考虑所悦，应恶阴邪。

六三 -- 就人求悦，居位不当。

九二 — 以信而悦，志存诚信。

初九 — 以和而悦，行为无疑。

59. ䷺ 涣（风水涣）。同舟共济，克服困难。

上九 — 避祸出走，出于警惕。

九五 — 除民疾苦，散与财货。

六四 -- 散去私党，得大团结。

六三 -- 不顾自己，有志于外。

九二 — 涣散之时，急就所安。

初六 -- 拯救涣散，宜用贤才。

60. ䷻ 节（水泽节）。沉着应对，能得畅通。

上六 -- 过度节制，正也失策。

九五 — 适度节制，居中而正。

六四 -- 安然节制，以承上道。

六三 -- 不加节制，则有伤叹。

九二 — 不出门庭，丧失时机。

初九 — 不出户庭，知所行止。

61. ䷵ 中孚（风泽中孚）。内诚感人，克服困难。

上九 — 自鸣太高，反失内诚。

九五 — 居位正当，感通天下。


六四 -- 尚未陵君，输诚承上。

六三 -- 得着敌对，缺乏内诚。



九二 — 鹤鸣子和，酒食共享。

初九 — 意志不定，不能安适。

62.  小过（雷山小过）。小事得计，不可大事。

上六 -- 好高骛远，将有灾祸。


六五 -- 密云不雨，过阴无成。

九四 — 柔而遇合，猛进危险。

九三 — 不过防恶，受其戕害。

六二 -- 不僭越君，与臣共济。

初六 -- 进取高禄，小人失策。

63.  既济（水火既济）。小事亨通，终必紊乱。

上六 -- 沉溺于酒，将有危险。


九五 — 盛祭奢靡，莫如落祭。

六四 -- 不忘忧患，终日戒惧。

九三 — 克制边远，贤才不易。

六二 -- 表面败坏，不久可复。

初九 — 徘徊不进，不动没错。

64.  未济（火水未济）。慎加考虑，始能亨通。

上九 — 诚信待时，饮酒自遣。

六五 -- 君子光辉，出于诚信。

九四 — 戒惧奋斗，终得报偿。

六三 -- 无成不动，能克困难。

九二 — 不轻进退，正道得计。

初六 -- 未加考虑，也不量力。



附录三

主要参考书目

- | | |
|----------------|-------------|
| 《易经》 | |
| 《先秦易学史》 | 高怀民 文津出版社 |
| 《两汉易学史》 | 高怀民 文津出版社 |
| 《大易哲学论》 | 高怀民 成文出版社 |
| 《易钥》 | 陈炳元 天龙出版社 |
| 《周易理解》 | 傅隶朴 商务印书馆 |
| 《周易经传象义阐释》 | 朱维焕 学生书局 |
| 《易学新论》 | 严灵峰 正中书局 |
| 《周易要义》 | 周大利 文史哲出版社 |
| 《易经讲话》 | 周鼎珩 中华书局 |
| 《读易经的方法学》 | 唐 华 玄同文化公司 |
| 《周易与适应原理》 | 陈瑞龙 商务印书馆 |
| 《胡瑗的义理易学》 | 林益胜 商务印书馆 |
| 《易经的图与卦》 | 闰修篆 五洲出版社 |
| 《易辞衍义》 | 钟应梅 学生书局 |
| 《易传道德的形上学》 | 范良光 商务印书馆 |
| 《周易的自然哲学与道德涵义》 | 牟宗三 文津出版社 |
| 《学易浅论》 | 曹 敏 黎明公司 |
| 《易传之形成及其思想》 | 戴琰璋 文津出版社 |
| 《周易象义》 | 王 震 华正书局 |
| 《易经语解》 | 谢大荒 大中国图书公司 |
| 《周易探原》 | 郑衍通 中教出版社 |